

فى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية

إعداد الدكتور:
أحمد محمد عثمان آدم



دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية
في تحقيق المنفعة الاقتصادية
للمكتبات الجامعية

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
آدم، أحمد محمد عثمان
دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية / إعداد: د. أحمد محمد عثمان آدم، ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
265 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-105-4
1- المكتبات الجامعية
2- المكتبة الرقيمة
3- المعرفة
أ- العنـــوان

ديوي: 527,7 رقم الإيداع: 2018/2540

الطبعة الأولى
2018



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية
في تحقيق المنفعة الاقتصادية
للمكتبات الجامعية

إعـداد

الدكتور/ أحمد محمد عثمان آدم

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2018

بسم اللـه الرحمن الرحيم

"فَوَجَدَا عَبْدًا مِّنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِندِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا {65/18} قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا {66/18}"

صدق اللـه العظيم

(سورة الكهـف، الآيات 65-66)

الإهداء

بكل الاحترام والتقدير والإعزاز
يسرني أن أهُدي هذا الكتاب إلى ....
روح والدي.. فله الرحمة،
وأمي متعها اللـه بالصحة والعافية.

وإلى أفراد أسرتي الذين أجدهم دائماً سنداً لي في كل حوباتي،
أسأل اللـه أن يوفقهم ويسدد خطاهم.

وإلي روح المعلم الأول الإنسان «بكل معاني الإنسانية» نقي السريرة والقلب، أصيل المعدن، الراحل المقيم في دواخلي البروفسير/ عبد الرحمن النصرى حمزة .

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل من قبل ومن بعد والحمد لله حتى يرضى والحمد لله إذا رضي والحمد لله بعد الرضا. سبحانك لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك جل وجهك وعز جاهك.

ثم الشكر لأسرة المجموعة العربية للتدريب والنشر التي كان لها الفضل في إتاحة الفرصة لي في نشر هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر للبروفسير: رضية آدم محمد، فلها مني جزيل الشكر ووافر العرفان والتقدير والاحترام على جهدها الكبير ونصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة التي أضافت إلى الكثير، أسأل اللـه أن يتقبل منها هذا العمل. ويجعله في ميزان حسناتها.

وافر الشكر لزميل دراستي الدكتور أيمن صالح على رحمة عميد كلية دراسات تنمية المجتمع بجامعة بحري، كما أزجي تقديري وشكري إلى أسرة مكتبات جامعة الخرطوم وأخص بالشكر منهم الأخ والأستاذ: محمد يس شوقي، وأيضا شكري موصول لكل الزملاء الذين وقفوا معي.

وافر الشكر للدكتور عبد الباقي يونس عميد كلية الآداب جامعة النيلين الذي شجعني لأخطو هذه الخطوة.

المحتويات

قائمــة الأشكال

قائمـــة الجداول

مقدمة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على مختلف مجالات الحياة ولا يتوقع لها أحد أن تتوقف عند حد معين، وتتعرض المنظمات إلى ضغوط متنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة على جودة الخدمات، والتحولات الناتجة من السياسات والاختلالات الاقتصادية[1] ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة (Knowledge Management) يعد أحد السبل التي يُمكن للمنظمات اللجوء إليها ويتم ذلك من خلال عدة مراحل متمثلة في تعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة والعمل على بناء قاعدة المعرفة بالمنظمة، وكذلك من خلال توجه المنظمة نحو تجميعها ونشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطوير سعيها نحو امتلاك معرفة جديدة وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من كفاءة وفاعلية وصولاً إلى مرحلة ما يعرف بالتميز من خلال تعزيز ما يسمي الممارسة الأفضل Best Practice كما أشار إليها كارل ويج Wiig [2].

(1) Daniels, John D. and Radebaugh, Lee H. International Business: Environments and Operations, New Jersy , Prentice Hall2001.p39-

(2) Wiig, Karl M. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A., Schema Press1993. p6

اطلعت المعرفة بدور محوري ومتواصل في تطوير المجتمع البشري وفي دعم إنجازاته المادية، فضلاً عن إنجازاته المعنوية، فإن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد، بل الجديد هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فقد شهد العالم ابتداءً من نهايات القرن العشرين أعظم تغيير في تاريخ البشرية وهو التحول إلى ثورة العلوم والتكنولوجيا فائقة التطور والتي تشكل ثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات التي بلغت ذروتها اليوم، حيث باتت المعلومات والمعرفة مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية، لا بل المورد الإستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية المكمل للموارد الطبيعية ونشوء ما اتفق على تسميته اقتصاد المعرفة حيث أصبح إنتاج المعرفة واستثمارها واستهلاكها بمعنى استخدامها وتداولها المصدر الرئيسي للنمو وغدت المعرفة عبارة عن رأس المال الذي يقوم على الأفكار، والخبرات والممارسات الأفضل. ويعتبر رأس المال الفكري الركيزة الأساسية في الاقتصاد الجديد وتظهر أهميته بالرغم من أنه لا يقاس مثل رأس المال المادي. فأصبحت التكنولوجيا والمعرفة هما العاملان الرئيسان للنمو والتنمية المستدامة، وصارت الثروة الحقيقية تُكمن في العقول بالمقام الأول، ثم تأتي بعدها الثروات المادية.

ويعتبر اقتصاد المعرفة أحد التوجهات الاقتصادية الرئيسية في عالم اليوم في الدول المتطورة والناهضة، ويتميز اقتصاد المعرفة بسرعة تطوره ونمائه، وديناميكيته، وعدم اعتماده على أصول رأسمالية تقليدية كبيرة، كما أن آليات نقله وتطويره بسيطة صعبة الضبط، لذا لابد للمؤسسات التعليمية بشكلٍ عام والمكتبات بشكلٍ خاص من استثمار رأسمالها المعرفي وتسخيره وتطويره والاستفادة من الفرص المتاحة.

تُكمن أهمية موضوع الكتاب في تسليطه الضوء على الجانب النظري لدور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، مع تقديم مقترح لتحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات. وتضمن الكتاب المحاور الأساسية التالية: الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات، التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

كما تضمن الإطار النظري لـرأس المـال الفكـري وعـمال المعرفـة بالمكتبـات عـبر محـاور مفهوم وخصـائص رأس المـال الفكـري وعـمال المعرفـة والأصـول الفكريـة بالمكتبـات. فحـوى الفصل الثالث الإطـار النظـري للمكتبـات الجامعيـة ودورهـا في تحقيـق المنفعـة الاقتصـادية للمكتبات الجامعيـة وذل بـربط التسـويق الـداخلي وجـودة خـدمات المعلومـات بالمكتبـات الجامعية ، وإدارة المعرفة التسويقية للمستفيد والميزة التنافسية.

في حين تناول الفصل الرابع اختيار مخطط الدراسة وفرضـياتها بتحليـل نتـائج الاسـتبانة المصممة لذلك، بجانب تضمن أهم الاستنتاجات، تم التوصل إليها في ضوء الدراسـة الميدانيـة، وأهم التوصيات.

د. أحمد محمد عثمان آدم

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة وتطبيقها بالمكتبات الجامعية

في هذا الفصل سنتناول الإطار النظري لإدارة المعرفة وأهدافها وطرق قياس إدارة المعرفة، بالإضافة لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية وذلك وفق المباحث التالية:

- المبحث الأول: الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية
- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية
- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة وتطبيقها بالمكتبات الجامعية

المبحث الأول

الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

فرضت التطورات العلمية التي مرت بالعديد من المنظمات التحول لعصر ومجتمعات المعرفة، والتي كانت لها انعكاسات على المكتبات كغيرها من المؤسسات، فأصبحت المكتبات أمام تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستفيدين، والمنافسة الشديدة وبشكل حاد مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة ونقص الميزانيات المخصصة لها. ويعتقد الباحث أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية أصبح وسيلة لحل كثير من العقبات، من منطلق أن المكتبات الجامعية مطالبة ومحاصرة بقلة الميزانية، والطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات.

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها في الانتفاع والاستفادة من مصادر المعلومات بها ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أفضل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب الاهتمام بها.

تعريف المعرفة:

وردت في المعجم الوسيط بأن المعرفة(1): عرف يعرفُ معرفة وعرفاناً وعرفه وعرفانا: أي عليم، وقد ذكرت في القرآن الكريم في عدة مواضع بنفس المعني كقوله تعالى: "**وَإِذَا سَمِعُواْ مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُواْ مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ {83/5}**"[المائدة: 83]. أي مما علموا.

إن المعرفة من عرف الشيء أي علمه وأدركه بتفكير وتدبر لأمره(2). هذا ما تطرق إلية الفيروزابادي في القاموس المحيط.

أما المعرفة اصطلاحاً قد تطرق العديد من الكُتاب إلى إعطاء تعاريف حولها منها: المعرفة هي: فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة كيف. وتتشكل من العناصر التالية: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد) (3). كذلك عرفها عبد الستار وقنديلي بأنها: عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في

---

(1) المعجم الوسيط.
إخراج مصطفي إبراهيم، الزيات أحمد حسن. (اسطنبول: المكتبة الاسلامية، د.ت) ج1، مادة عرف. ص595

(2) الفيروزابادى. القاموس المحيط. ، تقديم المرعشلي محمد عبد لرحمن. (بيروت: دار إحياء التراث العربي،1977). مادة عرف. ص1114

(3) غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009 ، ص 28

إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها[1].

كما عرفها Butler بأنها: مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السائقة وبصيرة الخبراء التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد[2].

بالمقابل للفظة "معرفة" في اللغة العربية تستخدم كلمة "Knowledge" في الانجليزية المشتقة من "Cognoscere" اللاتينية وفى شرح المفردة فقد وردت عدة مترادفات لها: علم، درأية، خبرة. علم دري تقابل الفعل[3]"Know" ، وقد ورد تعريف كلمة "Knowledge" في قاموس Oxford بأنها: الحقائق، والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم[4].

إضافة للتعاريف السابقة توجد عدة تعاريف لكن نركز هنا على التعاريف التي تنتمي لعلم المكتبات والمعلومات فمثلاً قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات تتطرق للمعرفة بأنها" العملية التي يصبح بها الإنسان على علم أو دراية بالأفكار والأشياء، وترتبط هذه العملية بالتذكير والفهم والاستدلال والتقييم والتفسير والترجمة والتطبيق"[5] ويسلط هذا التعريف الضوء على العمليات التي بموجبها تكتسب المعرفة.

---

(1) عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة الطبعة2 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص25

(2) Butler,T. Anti-Foundational Knowledge Management,In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, 2006. p.p. 19-

(3) Elias Edward/ Elias collegiate dicitionary: English Arabic. (Cairo: Elias modern publishing house. 1995). p278

(4) Oxford: Advanced learner's dictionary. 5th ed.(London:Oxford, 1995). p655

(5) شعبان خليفة. قاموس البنهاوى الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. (القاهرة: العربي، 1991). ص100

كما عرفت أيضاً عند الوردي بأنها "مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تهدي للأفعال والقرارات، أي المعلومات الممتزجة بالتجربة والتطبيق والحقائق والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغير"[(1)]. فالمعرفة هنا تعني الرصيد الممتلك من المعرفة والذي يستخدم في الحياة اليومية. أما المعرفة عند الصباغ فيعرفها على "أنها ليست المعلومات، بل هي أعلى شأناً من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات، ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة[(2)].

يرى الباحث أن المعرفة هي المستوى الأعلى لمفهوم المعلومات فهي الحصيلة بين البيانات والمعلومات والخبرة التي تجعل صاحبها يمتلك قدرة الحكم على الأشياء أثناء قيامه بواجبه، ولها عدة خصائص مميزة إذ تتصف بالبقاء والتراكم والنماء بمرور الوقت، بالإضافة لأنها تعطي المنظمة خاصية التطور والتوسع.

مفهوم المعرفة:

تعددت واختلفت التعريفات لمفهوم المعرفة إلا أن الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها: عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. ولمزيد من التوضيح لمفهوم المعرفة ننطلق من التشريح اللغوي للكلمة فهي من الأصل عَرَف، وفسرت المعرفة بإدراك الشيء بواسطة آثاره وخصائصه المحسوسة[(3)] ويقال فلان يعرف الله ولا يقال يعلم الله لما كانت معرفة البشر

---

(1) زكي حسن الوردي، المالكي مجيل لارم. المعلومات والمجتمع.-(عمان: دار الورا، 2002). ص28.

(2) عماد عبد الوهاب الصباغ. إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي.- المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، 2002، ص41

(3) محمد الطاهر ابن عاشور. تفسير التحرير والتنوير.- (تونس: الدار التونسية، 1984)، ص255

لله تعالى هو تدبر آثاره دون إدراك الذات الالهية[1]. وهذه المعاني اللغوية تبين لنا مفهوم المعرفة بأنه ناتج نشاط وعمل لعقولنا في عملية فهمنا واستيعابنا للظواهر المحيطة بنا أثناء قيامنا بالأعمال والنشاطات ويتوصل لها بالحواس والفكر. وهي كل ما أدركته عقولنا وخزنته ذاكرتنا واستطعنا استرجاعه، وتراكم المعرفة عبر مسيرة حياة الأفراد الطويلة شكل معرفة الحضارة الإنسانية. وتناول عدد من الكتاب والباحثين مفهوم المعرفة من خلال المعطيات المختلفة، وقد عرف دايفت (Yuan) مفهوم المعرفة "بأنه حاصل جمع البيانات، المعلومات، المهارات الخبرات، الممارسات والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات الإبداعية"[2].

يلاحظ الباحث بأنه يمكن التفريق بين إدارة المعرفة ومفهومها، بأن المفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم إدارة السجلات وإدارة الوثائق التي تتعلق بالعمل، ومعالجة البيانات والإجراءات الإدارية التي تساعد الأفراد على أداء المهام الموكلة لهم في بيئة عملهم، وإن المفاهيم تختلف باختلاف المقام الذي ذكرت فيه المعرفة. أما إدارة المعرفة يمكن التعبير عنها بأنها العمليات والأدوات والسلوك التي يشترك في صياغتها الأفراد الذين يمثلون رأس مال المنظمة وهذه المعرفة تستخدم في اتخاذ القرارات وحل العقبات التي تقابل المنظمة، وتُحسن من الكفاءات الموجودة وتعمل على رفع الأداء بالمنظمة.

التحول من إدارة المعلومات لإدارة المعرفة:

إن التحولات والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم الآن أدت إلى قيام ما يسمى بمجتمع المعرفة الذي تبرز سماته الرئيسية في التغير الذي نعيشه باستمرار، وإذا كانت الثورات التكنولوجية قد أعطت الأولوية للاستخدام المكثف لرأس المال المادي، فإن ثورة المعرفة تعتمد أساساً على العنصر البشري الذي فجر ثور المعلومات وأبدعها، وأصبح

(1) تاج العروس من جواهر القاموس. موقع الوراق (على الخط) متاح على http://www.alarraq.com بتاريخ (2014/11/24)

(2) Yuan-Feng WEN, An effectives measurement model for knowledge management, knowledge-based system, no22, 2009, p363

العنصر الهيمنة لتحقيق طموحاته وآماله التنموية، ذلك المصدر المتجدد الذي لا ينضب بل ينمو ويتجدد بتراكم الخبرات فلابد السعي لاكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، واتجاهاته.

وتشير دكتورة انتصار عباس إلى أن المعرفة تعد دعامة رئيسة من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً عن أنها مصدر من مصادر القوة، بل إنها هي المصدر الحقيقي للقوة، ويطلق على العصر الحاضر (عصر المعرفة)، حيث أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً، ومصدراً ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة وإذا كان لكل عصر ثروته، فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر[1].

لقد بدأ التغيير الجذري الذي أشعلت جذوته الثورة المعرفية وما صاحبه من الرقمنة في التأثير على علاقات المؤسسات وسبل التعامل فيما بينها، مكوناً لوناً جديداً من الاقتصاد القائم على المعرفة يبني دعائمه مجتمع المعرفة، كما أن شبكات الاتصالات الرقمية غيرت من طرق التسويق والتعامل وكذلك سبل تقديم الخدمات للمستفيدين. فأصبح بناء الاقتصاد قائماً على المعرفة، ينبني على المقدرة، على الإبداع والابتكار، لحل المشاكل والمعرفة على التعامل مع الآخرين والعمل من خلال مجموعات مختلفة.

ولما كان إنتاج معرفة جديدة وتطوير المعرفة القائمة وإعداد مبتكرين لمعرفة جديدة أمر بالغ الأهمية في تعضيد مجتمع المعرفة ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة. فإن المكتبات الجامعية تلعب دوراً أساسياً في التنمية والاقتصاد القائم على المعرفة. والواقع أن الاستثمار في المكتبات وخدماتها هو استثمار في تكوين رأس مال بشرى وعلمي لا غني لاقتصاد المعرفة عنه، لما يلعبه العلم والباحثون والمبتكرون من دور فعال في التنمية.

(1) انتصار عباس إبراهيم. التحديات والتجارب والتقنيات في مجتمع المعرفة السوداني.- (ورقة بحثية). الجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات. تاريخ الإتاحة: 5/7/ 2015. متاحة على الموقع التالي: http://www.sali-sd.org.

أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعَالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها لتُحسن من استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وقد قُدمَت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة إلا أننا سنقدم فيما يلي أكثر التصنيفات شيوعاً، إذ أنه يخدم أهداف البحث ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسين[1] هما:

1- المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge
2- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

وذكر الزيادات أن جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة ومعرفة ضمنية غير مكتوبة، تعود إلى العالم والفيلسوف الهنغاري ميخائيل بولنتي[2].

1- المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية[3]، وقد لخصها الزيادات بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويُمكن

---

(1) محمد عواد الزيادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة .- (عمان:دار الصفاء للنشر والتوزيع)، 2008، ص40

(2) المرجع السابق، ص42

(3) هيثم حجازي. إدارة المعرفة مدخل تطبيقي. (عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005). ص66.

بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها[1] وعرفها فليح حسن خلف هي: المعرفة الظاهرة والتي تتجسد بشكل مادي على الورق في شكل كتاب أو تقرير أو بحث، أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين[2]، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجة للحالات الواقعية.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يتبين للباحث أن المعرفة الظاهرة هي: المعرفة المكتوبة التي تحتويها مصادر المعلومات بأنواعها المختلفة وقد نجدها محفوظة بين دفتي أوعية المعلومات المختلفة الورقية و"السمعبصرية "ووسائط المعلومات الرقمية، وبذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد مع إمكانية إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

هي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة. وأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقول الأفراد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك عبر تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية

---

(1) محمد عواد الزيادات. مرجع سابق، ص44.

(2) حسن خلف فليح. اقتصاد المعرفة، (عمان : عالم الكتب، 2007)، ص11

مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات والأحداث والممارسات[1] كما هي المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية الداخلية متمثلة في الخبرة، التفكير واستيعاب المواهب الشخصية وبالتالي لا يتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فلا يمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق المحاضرات أو مراجعتها في قواعد البيانات، الكتب والمنشورات، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشرى من خلال التعليم، الشبكات، التفاعل، الاتصال المباشر ومشاركة الزملاء في نطاق العمل يمنح المنظمة قيمة أكبر[2]. ويؤكد نوناكا على أن المعرفة الضمنية من الصعب رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمحادثة والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات[3].

يعتقد الباحث بأن المعرفة الضمنية هي: الرؤى الثاقبة للأفراد والمبنية على العلم والخبرة ممزوجة بروح الكفاءة والابتكار والإبداع وهي محفوظة في عقول أصحابها، وعلى المنظمات السعي بشتى الطرق لاستثمارها واستغلالها بتحويلها إلى معرفة ظاهرة تستفيد منها المنظمة.

أساسيات إدارة المعرفة :

وأوردت رضية آدم بان محاور أساسيات إدارة المعرفة تتلخص في الآتي[4]:

البيانات: تمثل الحقائق أو قيم النتائج Value of Results فالعلاقة بين البيانات

---

(1) ربحي مصطفى عليان. إدارة المعرفة.- (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008). ص81

(2) Tua Haldin-Herrgard, Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations, Journal of Intellectual Caputal, vol.1. N4, 2000, p358359-

(3) Nonaka, I. A Dynamic. Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 1994,5 (1), 1437-

(4) رضية آدم محمد. الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات ضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الالكتروني قياس أداء المجموعات والإجراءات الفنية والخدمات الموجهة للجمهور المؤتمر الثالث عشر لاتحاد المكتبات العربي بيروت نوفمبر 2002

مضافاً إليها علاقات أخرى لها المقدرة علي تحويل البيانات إلى معلومات، أنماط العلاقات البيانية مضافاً إليها المعلومات لها القدرة لتمثيل المعرفة. ولكي تكون كل هذه الأشياء ذات قيمة وذات فائدة محسوسة لابد من شرطية الفهم، إذن المعلومات والمعرفة تستمد قيمتها الحقيقية مما تضيفه من معنى يترجمه المستفيد في وقت معين وفي موقف معين، وعليه فالمعلومات والمعرفة تختلف معانيها بالنسبة للإنسان باختلاف المواقف وبقدر إمكانية الفهم للدلالة السياقية، وأيضا بقدر الروابط البيانية مضافا إليها تجاربه السابقة مثال لذلك كلمة الوقت Time.

إضافة إلى ما تطرقت إليه رضية آدم ومن أجل فهم أساسيات إدارة المعرفة، نستعرض سعي بعض الكُتاب لتعريف المعرفة عن طريق التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات.

البيانات:

يرى البلاوي أن البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهى في ذاتها وبصورها البسيطة تكون قليلة الفائدة[1]، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها. وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات معنى ووضعت في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، ونجد أغلب الباحثين قد اعتبروا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات، والتي هي بدورها مصدر المعرفة. وعرف حمود البيانات بأنها " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول لدلالات مفهومة ومفيدة"[2]. وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو أعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات.

(1) علي السلمي. الإدارة بالمعرفة.- (القاهرة:دار قباء للطباعة والنشر، 2002). ص137

(2) خضير حمود.منظمة المعرفة. - (عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2010)، ص60

يمكن تعريف البيانات بأنها: مجموعة من الحقائق غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

المعلومات:

عبرت عنها رضية آدم بأنها: " نص ورأي، وحقيقة، فكرة ومجموعة من النصوص والأفكار، يتم إنتاجها وتهيئتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك لأغراض عديدة، منها أغراض التعلم كالتعليم أو المساعدة في اتخاذ القرار في مجال معين، والمعلومات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة، فعند ربطها ببعضها البعض تصبح معرفة".[1] أما العلي وآخرون فقالوا بأنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"[2]. وأضافوا بأن المعلومة قد لا تكون شيئا ملموساً أو مسموعاً أو مرئياً، فنحن عادة ما نصبح على علم بشيء ما إذ ما طرأ تغير على حالتنا المعرفية حول ذلك الشيء أو الظاهرة. بينما عرفها قنديلجي بأنها: مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها [3]".

أما الفرق بين البيانات والمعلومات قد أوضحه Laudon & Laudon بمدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في

---

(1) رضية آدم محمد. البنيات الأساسية والوضع الأمثل للمعلومات. ورقة عمل لمؤتمر تنمية القطاع الصناعية. الخرطوم، 1998. ص2

(2) العلي واخرون. مرجع سابق. ص113

(3) عامر قنديلجي وعلاء الدين الجنابي. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- (عمان: دار المسيرة، 2005) ص36

اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار[1].

يمكن القول بأن المعلومات: عبارة عن بيانات يتم تقديمها لغرض معين ولتقييم نتائج محددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح من أجل استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر

تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات:

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تحقيق الفاعلية والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت في حقل الأعمال إلا أن ممارساتها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لُوحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم بالإدارة العليا وتشجيع ثقافة المشاركة. وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات أمام نقص الموارد المالية وتطلعات واحتياجات المستفيدين دافع لضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة[2] وترجع ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية لمجموعة من الأسباب وهي:

- الأعداد الكبيرة من المستفيدين بالمؤسسات التعليمية واختلاف حاجاتهم.
- كثرة وتعدد مصادر المعلومات، وكثرة مستلزمات المكتبات لمقابلة العملية التعليمية.
- أهمية توحيد أساليب العمل الإداري داخل المكتبات.
- الحد من ازدواجية الاشتراك في قواعد البيانات والمعلومات.

---

(1) Laudon, Kenneth & Laudon, Jane: Management Information System, Prentice Hall International ,United State of America 2007. p33

(2) سمير محمد عبدالوهاب. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة. في: الندوة الدولية لمدن المعرفة.- المدينة المنورة : 1426هـ (تاريخ الاطلاع : 115--2013). متاح في:http://publicaation.ksu.edu.sa/conferences/knowledge

يمكن استخدام إدارة المعرفة في الكثير من مراحل عمل المكتبات ومنها:

- التخطيط ووضع الإستراتيجيات والسياسات الحالية والمستقبلية .
- إدارة وتنظيم العمل داخل المكتبة .
- الحصول على معلومات دقيقة وحديثة من المشاركة في المعرفة .
- تقديم الدعم المعلوماتي والفني للقائمين على العلمية التعليمية للوصول لحلول مبتكرة للمشكلات التعليمية المختلفة .

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائماً، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، ولقد ركز الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (افلا) على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث أنشأ الاتحاد قسماً خاصاً عام 2003م باسم" قسم إدارة المعرفة" وحدد له عدة أهداف أهمها[1]:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.
- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. الثقافة التنظيمية وتحتوي مختلف الجوانب الخاصة بإدارة المعرفة، وأن تكون هنالك قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم[2].

ويرى الباحث من المهم جداً لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة واضحة ومفهوم راسخ لإدارة المعرفة من قبل الموظفين، لأن هذه السياسة ستوضح للموظفين أي

---

(1) Knowledge Management Section. IFLA Home Page (accessed:13/04/2013) Available at: http://www.ifla.org/VII/s47/index.htm

(2) سمير محمد عبد الوهاب. مرجع سابق. ص25

أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضا في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات اللازمة لإفادة المستفيدين من المكتبة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات لابد من تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يُمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة لابد من توافر عدة عناصر وهي:



شكل رقم (1): متطلبات إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية

هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، بجانب تكنولوجيا المعلومات، وسوف نتطرق بالحديث عن تلك المتطلبات من خلال المبحث القادم بمزيد من التفصيل.

ويعتقد الباحث أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تْبنِي عبر محاور متعددة متمثلة في الرؤية الواضحة المعالم بشأن إدارة المعرفة مصحوبة بدعم مستمر من قبل الإدارة العليا، بجانب تغير في الثقافة الإدارية لتركز على التدريب والتعليم المستمر. لرأس المال الفكري بالمنظمة.

وحتى نتمكن من تنفيذ عمليات إدارة المعرفة واستغلال التكنولوجيا المتاحة بالمنظمة يمكن التطرق لهذه المتطلبات فيما يلي:

الهياكل التنظيمية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد أسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعية العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. ويعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية[1] وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة، وتقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات، لعل من أهمها حجم المكتبة، نوع المكتبة وتقنية المعلومات المتوفرة بها وغيرها من العوامل.

كما أن العديد من المكتبات خاصة الكبيرة تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل

---

(1) فاروق عبده فليه، السيد محمد عبدالمجيد. مرجع سابق.ص296

فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات شبكة اتصالات تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر لتغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي، وتطرق همشري لعدم ديمومة الهياكل فقال: " من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المكتبات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم"[(1)]. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

ويرى الباحث بأن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأبعد عن الشكل الهرمي، بجانب التغيير من نمط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي عبر فرق عمل ذاتية.

(1) عمر أحمد هشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- (عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001)، ص153

الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. ويقصد بها الثقافة والقيم التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولذلك ينبغي التخلص من هذه الأفكار أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة.

وفى هذا الجانب ومن خلال مبحث التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة سوف نتناول بشيء من التفصيل موضوع الثقافة التنظيمية.

تكنولوجيا المعلومات:

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات، وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها وسرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكلفة المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن إنجاز مثل هذه المهام والاعتماد على العقول البشرية فقط، خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر، فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل المكتبات. ولا تكمن أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة، ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي[1]

---

(1) نعيمة حسن رزوقي. رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة.- مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج9 ، ع2 (سبتمبر2003) (تاريخ الاطلاع: 135--2013). - متاح في :
http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/M9-2/MagPages/4.htm

لتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المكتبات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج التصفح، وقواعد البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، الحداثة، الشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، وكذلك السهولة في الاستعمال من قبل العاملين.

عمليات إدارة المعرفة في المكتبات:

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات عدداً من الأنشطة والعمليات تعرف بإدارة تطبيقات المعرفة، فالمكتبات ينبغي أيضا تعلق أهمية كبيرة على تقديم الخدمات للمستفيدين، لاكتساب المعرفة وتحقيق وظائف وكفاءة المعرفة، ينبغي أن يتم على أساس المعرفة وخدمات شبكات المعلومات فائقة السرعة من خلال[1]:

- إعداد المكتبات الافتراضية أو مراكز المعلومات للحكومات والمؤسسات العامة ومؤسسات البحث العلمي. فمن الصعب على المؤسسة أو المنظمة جمع كافة مصادر المعلومات ولوحدها، كما أنه من غير الضروري إنفاق مبالغ كبيرة على مصادر المعلومات لاستخدامها الخاص، يمكن للمكتبات استخدام موارد المعلومات المتوفرة على شبكات المعلومات فائقة السرعة.
- إعداد خدمات المعرفة الرقمية وهو اتجاه تنمية المكتبات ومستقبلها، وهذا يفترض تطبيق أنظمة خدمة المعلومات الموجهة للمستخدمين مثل نشر المعلومات، والبحث

(1) Tang Shanhong. Knowledge Management in Libraries in the 21st Century66th IFLA Council and General Conference Jerusalem, Israel, 13-18 August. on line International Federation of Library Associations and Institutions. (accessed 04/05/2014) Available at: www.ifla.org

عن المعلومات ودراسة طرق ووسائل وأساليب توزيع المعلومات والبحث في شبكة الإنترنت.

- رقمنة موارد المكتبات الورقية وتحويلها إلى رقمية عبر الوسائط التقنية وهي من اتجاهات تطوير المكتبات في عصر اقتصاد المعرفة. فإن الخدمات المعرفية بالمكتبات تبدأ بإنشاء قواعد بيانات تضم الكتب والمجلات الإلكترونية في شتى اللغات وينبغي بذل جهود كبيرة لتحويل جميع موارد المعلومات غير الإلكترونية ودمجها في المكتبات الإلكترونية.

إن تطبيق إدارة المعرفة يقتضي تتبع عدة مراحل بالمكتبات والتي تتركز في مجموعة الأنشطة والعمليات والتي تعرف بعملية تطبيق إدارة المعرفة وهي:

تكوين وتوليد المعرفة :

وتمثل عملية توليد وإيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة، ويكون ذلك من خلال عدة أنماط[1]:

أ - اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية, ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد, وتعليمهم, ومن خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب, أو النشاطات المماثلة, ومن خلال الاستماع إلى المحاضرات.

ب- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل فحينما يفكر شخص ملياً في موقف ما, وما الذي حصل, وما نتائج ذلك وكيفية ربط الأشياء ببعضها, فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

---

(1) هيثم علي حجازي. مرجع سابق، ص 90.

ج- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف, التجربة, الإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

ويرى شانهونق[1]Shanhong أنه يتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية:

1- الإنتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.

2- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك لإحراز نقلات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الإلكترونية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.

3- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة.

ويمكن لأخصائي المعلومات أن يسهم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار، الانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة عبر كتالوجات فهارس الناشرين المطبوعة أو الإلكترونية، أو المباشرة باستخدام شبكة الإنترنت، وينفرد بهذه العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل[2] .

---

(1) Tang Shanhong, T .Knowledge management in libraries in the 21st century. In: 66th IFLA council and General Conference.- Jerusalem: 2000. (accessed 04/05/2014). Available at: http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm

(2) نعيمة حسن رزوقي. مرجع سابق. ص12

خزن وتنظيم المعرفة:

ينبغي أن تقوم المكتبة بترتيب وحماية المعرفة التي تم الحصول عليها، ويتم الترتيب بشكل منطقي حيث يتم تشييد المعرفة بطريقة نظامية، يمكن من خلالها أن تُبنى بناء وظيفياً، يسمح للفرد في المكتبة من استرجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع وكفء ومناسب، باستغلال تقنية المعلومات والأنظمة الداعمة لتحقيق ذلك. وتعد خدمات التخزين والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة بالإضافة إلى الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدمجة وعلى الخط المباشر أو الإنترنت الذي أصبح من مستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي، يضاف إلى ذلك أن معظم مؤسسات المعلومات منذ مطلع الثمانينيات, ومع تطور أجهزة الحاسوب والاتصالات, ولصعوبة استجابة مؤسسات المعلومات لاحتياجات المستفيدين المتجددة والمتزايدة فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجدة والمتوافرة في مكتباتها، وفي هذه العملية يبرز دور عمال المعرفة من اختصاصي المعلومات من خلال تنظيم لمجموعات المكتبة بما في ذلك فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننة وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف[1].

نقل ومشاركة المعرفة:

إن المعارف التي تم اقتناؤها ومن ثم تنظيمها تبقي من دون فائدة علمية إذا لم يتم نقلها، وتحويلها وبثها عبر الأدوات المتاحة. وفى هذه المرحلة يجب على المكتبات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين وتشجيعهم على ذلك بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة المكتبة، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة، كما يجب توفر البنية التنظيمية الملائمة

(1) نعيمة حسن رزوقي. المرجع السابق. ص14.

التي تسمح بتحقيق أفضل اتصال بـين العـاملين لابـد مـن فـتح قنـوات الاتصـال بـين جميـع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. ويجـب أن تـتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفـة ومردودهـا عـلى المكتبـة لان الهياكـل التقليديـة لم تعـد تساير التطورات الحديثة بالنظر لطابع الرسمية وبطء أسلوب الاتصال ومحدوديـة العلاقـات والتي لا تساعد على تدفق المعرفة بشكل فعال للمستفيدين.

استعمال المعرفة:

إن تطبيـق المعرفـة أو اسـتعمالها في هـذه المرحلـة يعنـي بلـوغ المكتبـة بمعارفهـا بعـد خضوعها للمعالجات المعروفـة إلى مسـتوى أصبحت فيـه أكـثر قابليـة للاسـتخدام مـن قبـل المستفيدين للمكتبة. وأن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على آليات محددة هي: التوجهـات ويقصد به مجموعة محددة من القواعد والإجـراءات والتعلـيمات التـي يـتم وضـعها بغـرض تحويل المعارف من الخـبراء لغـير الخـبراء، روتـين العمـل نعنـي بـه أنمـاط الأداء ومواصـفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج معارفهم المتخصصة دون الحاجة للاستعانة بالآخرين وأما فرق العمل ذات المهام المحـددة تلـك المجموعـات التـي تضـطلع بالمهـام التـي تعتمـد عـلى المهارات الضمنية لمواجهة المشاكل.

لمزيد من التوضيح لعمليات التشارك في المعرفة وتداولها ونقلهـا مـن فـرد لآخـر داخـل المكتبة، يمكن التطرق إلى رؤية عملية نقل المعرفة داخل المنظمات بشكل مقصود, أو بشـكل غير مقصود، كما أشار إليها Marquardt[1]:

- الشكل المقصود: يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخـل المنظمـة مـن خـلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأسـاليب المكتوبـة مثـل: المـذكرات، التقـارير، الـنشرات الدوريـة، ومختلـف أنـواع المطبوعـات الداخليـة، بالإضـافة إلى ذلـك فإنــه يــتم مشـاركة المعرفــة مــن خــلال اســتخدام الفيــديو، الأشرطـة الصــوتية، عقــد

(1) Marquardt, Michael, J.s Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate, USA, Davis-Black publishing company, 2002. p254

المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التـنقلات وتـدوير الأعمال بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود: يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خـلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير.

ويعدد ويج[1] (Wiig) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقـي فيهـا أفـراد المنظمـة، إقامـة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحـة، اسـتخدام الإنترنـت ومجموعـات المحادثـة، اجتماعـات ولقاءات ما بعد العمل. مع التأكيد على وجود خطط وبـرامج تبـين أهميـة البيئـة التعاونيـة، التدريب، وفرق العمل لدعم مشاركة المعرفة حيث تعتبر من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.

التشخيص	• تحديد الموجود المعرفي ، تحديد أماكن وجوده، تحديد الأشكال التي تختزن فيها، التعرف على فرص الوصول إليها من قبل المعنيين
الإنشاء	• الاكتشاف، الإبداع، الاختراع، الإبتكار والإنتاج
الاقتناء	• الاكتساب، الشراء،التحويل ، النقل ، التقليد والمعالجة
التنظيم	• الاحتفاظ التخزين التصنيف الترميز التشكيل عبر النمذجة
الإتاحة	• الوصول النفاذ، النشر ، التقاسم، الاشتراك والتعاون
الاستعمال	• الاستخدام، التوزيع،التقييم والاستفادة

شكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة بالمكتبات

(1) Wiig. Karr. People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success Amsterdam. Boston, 2004. p145

وبالتعليق على الشكل أعلاه نرى أن عمليات إدارة المعرفة في المكتبات هي سلسلة من الحلقات المترابطة تتمثل مختلف مراحلها والتي تعتمد في توزيع المعرفة الضمنية عبر طرق أساليب مختلفة كالتدريب، الحوار والتعلم. ثم يأتي دور المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، النشرات الداخلية. وأخيراً عملية التوزيع لضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم وبذا تتولد أفكار جديدة تدعم المكتبة لتحقيق الميزة التنافسية كما أن تسهيل عملية نقل المعرفة, وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معيقات تحد من عملية التشارك, ومن أهم الأسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة.

الرقمنة وتطبيق إدارة المعرفة:

في ظل التنامي المستمر للرقمنة وبظهور سلسلة طويلة ومتنوعة من الأسس التقنية، تمتد لتغطي البنية التحتية التقنية لنظم المعلومات وتكنولوجياتها، والشبكات والذكاء الاصطناعي. والتي بينت أهمية هذه الأدوات لا تقتصر على أسلوب التعامل مع المعرفة الظاهرة بل أصبحت أكثر قابلية للدعم والإسناد بالنسبة للمعارف الضمنية، وفي جميع مراحل إدارة المعرفة. وعلى هذا الأساس سنحاول إبراز هذه الأدوات ومدى استعمالها في المكتبات وبيان الحاجة إليها.

وضع البنية التحتية لتقنية المعلومات:

لتوفير البنية التقنية الضرورية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات تلجأ المكتبات لاقتناء مختلف الأجهزة والمكونات المادية من حواسيب متنوعة وملحقاتها، بالإضافة لمختلف البرمجيات وما تبعها من برامج وتطبيقات، مع تصميم مختلف نظم المعلومات المستندة لقواعد البيانات.

اعتماد تكنولوجيا الشبكات:

في ظل الاعتماد الواسع لعملية الربط الشبكي الذي تعتمد عليه المكتبات وغيرها من المنظمات داخلياً أو خارجياً ودورها في إدارة المعرفة ومع تطور التطبيقات والبرمجيات

المختلفة أصبح بالإمكان إنشاء صفحات الويب، والمواقع والمدونات وغيرها من المسميات الإلكترونية لتنقل المكتبات إلى عالم الافتراضية، حيث إبداع وابتكار عمال المعرفة من المكتبيين في اغتنام هذه التقنيات لتسهل من مهمتهم في إيصال المعرفة للمستفيد أينما وجد.

اقتناء نظم دعم التعاون:

من منطلق أن إدارة معارف المنظمات ترتكز على فلسفة التعاون لتوفير وسط عمل ملائم تسوده الثقة، التقاسم.

تحدث الباحث في المبحث السابق عن الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية عبر تعريف المعرفة ومفهومها والتحول من إدارة المعلومات متطرقاً لأنواع المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات ومتطلبات التطبيق، وكذلك تناول عمليات المعرفة في المكتبات والرقمنة وتطبيق إدارة المعرفة، كل تلك الإعدادات المطلوبة لتحقيق النجاح في إدارة المعرفة تحتاج إلى أن نخطط لها تخطيطاً سليماً، هذا ما سيتم مناقشته في المبحث القادم عبر محاور أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات.

المبحث الثاني
التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

يواجه المهنيون في مجال المكتبات والمعلومات تحدياً، يتمثل في تحسين وتوسيع تبادل المعارف، المعلومات والخبرات المكتسبة على مدى سنوات طويلة. وتأسيساً على ذلك فقد قامت المكتبات الجامعية بتطبيق أساليب الإدارة العلمية من: تخطيط، تنظيم، وتقويم ومتابعة ورقابة، معتمدة على النظم العلمية الحديثة كالإدارة بالأهداف وتحليل النظم، وبرامج إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي بغية الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الميزة. إن الغرض من هذا المبحث هو أبراز دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة، والتعرف على الفرص المتاحة أمام المكتبات الجامعية لاستغلال هذا المفهوم الحديث في الإدارة، ومدى ملائمة هذا المفهوم لتعزيز عملية الإدارة بالمنظمات المعلومات وذلك من خلال النقاط: ما هي الرؤى التي يمكن أن تفيد في زيادة النهوض بأداء المكتبات الجامعية، وما هي أهم مرتكزات الخطة الإستراتيجية المناسبة للاستفادة من إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

تعريف الإستراتيجية:

إن مصطلح الإستراتيجية له عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعض منها كما يلي : فعرف محمد حسين أبو صالح التخطيط الاستراتيجي بأنه: كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية للدولة ومؤسساتها، وتمكنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرد والموارد، وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط القوة في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة[1]. فقد ذكر صلاح الدين الكبيسي على أنها: أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات

---

(1) محمود حسين أبو صالح. التخطيط الاستراتيجي القومي. ط5.- الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة،2011. ص56

أو الفرص البيئية, والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع, سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة, حيث توجه المؤسسة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل وتقاسم المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة[1] وقد أورد نبيل محمد مرسي في كتابه الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس تعريف "ألفرد تشاندلر" للإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"[2].

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات بأنه: جهد منظم يهدف إلى التوصل إلى قرارات وإجراءات أساسية تساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمكتبات. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي الخطوة الأولى لتحقيق رسالة وأهداف المكتبة، وهناك مقومات رئيسية وهي تعتبر كمدخلات تؤثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي منها:

- لابد من وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي.
- تحديد الرؤية والأهداف.
- السياسات التي تحقق الأهداف.
- فلسفة المكتبة خلال نظرة الإدارة العليا لإدارتها.
- إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المكتبة.

---

(1) صلاح الدين الكبيسي. إدارة المعرفة.- (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م). ص 11.

(2) نبيل محمد مرسي. الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس.- (الإسكندرية: الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص 50.

وهى بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة والقيم التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تُكمن أهمية إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال للمكتبات في حصولها على العديد من المزايا والتي يمكن سردها في المحور الآتي :

- مساعدة المكتبة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها وتحقيق التوازن بين المكتبة والبيئة التي تعمل فيها ومساعدة المكتبة على تحديد وتحليل خصائص البيئة الذي تعمل بها في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة عمال المعرفة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشاكل المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها، مساعدة عمال المعرفة على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المكتبة مقارنة بنظائرها، ومساعدة المكتبة على قياس وتحليل وتقييم الفرص واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات المكتبة من جهة، وأنشطة وعمليات المؤسسة الأم من جهة أخرى وتسهيل مهمة الرقابة على أنشطة المكتبة.

إستراتيجية إدارة المعرفة:

إن الأفكار والمبادرات الريادة تحتاج إلى الإدارة الرائدة في ممارساتها وسياساتها الداخلية بالمكتبات، فهي تتطلب أيضا بعض الممارسات والسياسات الخارجية والتي تتعلق بالبيئة المنافسة لها، لذلك لابد من توفر الإستراتيجيات الرائدة التي تمكن من تحقيق الأهداف.

وقد علق في هذا الجانب أحد أكبر كتاب وخبراء علم الإدارة (Peter Drucker) حـول ورود مصطلح الإستراتيجية في إدارة الأعمال في عدد لا يستهان به من الكتب، وقد ذكر أنـه لم يجد أية مناقشة حول الإستراتيجيات الرائدة، على الرغم من أهميتها، فهـي مميـزة ومختلفـة عن أي إستراتيجيات أخرى، وقد ذكر أن هنالك أربع إستراتيجيات رائدة ومحددة هي[1]:

- أن تستهدف الأفضل دائما.
- أن تضرب حيث لا يتواجد المنافسون.
- إيجاد منطقة بيئية متميزة داخل السوق.
- تغيير المواصفات الاقتصادية للمنتج، أو للسوق أو الصناعة بأكملها.

وهذه الإستراتيجيات ليست قاصرة على شخص معين ولا تطبق بصورة منفصلة.

أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة بالمكتبات:

تختلف وتتنوع الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفـة بـاختلاف وتنـوع المـنظمات التـي تسعي لتطبيقها ومجالات عملها، مع وجود مجموعة من الأهداف العامة التـي تشـترك فيهـا مختلف المنظمات، ويمكن الحديث عن الأهداف الإسـتراتيجية لإدارة المعرفـة بالمكتبـات عـلى النحو التالي: [2]

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتسـتخدم في الوقـت المناسب، عبر بناء قواعد للمعلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسـترجاعها عنـد الحاجـة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المكتبات، مـن خـلال نقـل المعرفـة الضـمنية مـن عقـول ملاكهـا وتحويلهـا إلى معرفـة ظـاهرة، وذلـك بتحويـل

---

(1) بيتر ف. دراكر. أساسيات بيتر دراكر. - (بيروت: مكتبة لبنان، 2001م). ص185.

(2) على ذيب الاكلبي. مرجع سابق. ص 27.

المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج، والإسهام في حل المشاكل التي تواجه المكتبات والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشاكل والتخطيط الإستراتيجي وتطوير عمليات الابتكار بالمكتبات، لتقديم خدمات مبتكرة باستمرار لتفي بحاجة المستفيدين.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المكتبات، ونشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل أنواع الممارسات الداخلية والخارجية.
- إرضاء المستفيدين بأقصى درجة ممكنة، من خلال السرعة والكفاءة في إنجاز الخدمات، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمكتبات لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة الداخلية والخارجية.

خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات:

هنالك عدد من الخصائص الأساسية لإستراتيجيات إدارة المعرفة لابد من الوقوف والتطرق إليها لتميزها عن إستراتيجيات الأعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة والتي سوف يتم الحديث عنها لاحقا من خلال ما ذكرها دراكر حول الإستراتيجيات الرائدة. أن هذه الخصائص تتمثل في الآتي:

- تعبر إستراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المكتبات واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة (رأس المال الفكري)
- معرفة الإمكانيات والقدرات التي تدعم المكتبات في تحقيق الامتياز.

- أن إستراتيجية إدارة المعرفة تعكس الرؤية الإستراتيجية التنافسية للمكتبات من خلال تنفيذها لعمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدمة المستفيدين.
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه المكتبات، وعبر استخدام الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري.
- تمكن إستراتجية إدارة المعرفة في تحليل أهمية الإستراتيجية من خلال تقييم تأثير المكتبات في عمليات الابتكار والريادة في إنتاج المعرفة.

أسس اختيار إستراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات:

إن اعتماد المكتبات في اختيارها لإستراتجيات المعرفة يعتمد على معرفة وواقع وطبيعة أعمالها وما تمتلكه من موارد بشرية ومادية وطبيعة المستفيدين. لذلك لابد من التعرف على بعض الأسس بغرض التوصل لاختيار الإستراتيجية المثل من الإستراتجيات التي تطرق لها دراكر أعلاه. وتتمثل هذه الأسس في:

- التعرف على إستراتيجية المعرفة بالمكتبة والتي تتمثل في الأهداف، الرسالة، الرؤية والخدمات المطلوبة، والإمكانيات المتاحة.
- التعرف على خصائص المكتبات من ناحية الإبداع الميزة التنافسية والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها.
- معرفة نقاط القوة والضعف بالمكتبات بعد تحليلها من واقع طريقة عملها، وتحديد أهم الايجابيات التي يمكن تحقيقها بتبني إستراتجية إدارة المعرفة.
- التعرف على الهيكل التنظيمي للمكتبات.
- تحديد الثقافة التنظيمية وكيفية تداول المعرفة بين أفراد المكتبات.
- معرفة طبيعة المعرفة بالمكتبات من معرفة ضمنية وصريحة.

مبادئ التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات:

إن التخطيط الإستراتيجي من خلال مبادئه المختلفة وباعتباره نظام إداري وإستراتيجي يعمل على تقديم قيمة للمستفيدين من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة وتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال :

- التركيز على المستفيد: كونه أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على الإستراتيجية التسويقية للمكتبة إذ إن احتفاظ المكتبة بالميزة التنافسية وتطويرها مرهون بقدرة تلك المكتبة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلائم وتلبي احتياجات ورغبات المستفيدين، كما يضع نظام التركيز على المستفيد أهمية تحقيق الرضا لدى المستفيدين هدفاً إستراتيجياً يعود الدور الأساسي في تحقيقه إلى جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية أو تكنولوجية .كما أن ولاء المستفيد الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المكتبة.
- التحسين المستمر: يجب أن تقوم فلسفة التخطيط الإستراتيجي على مبدأ التحسين المستمر، باعتباره أحد الأنشطة الضرورية لإدارة المعرفة بالمكتبات. ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن التحسين والجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة، وتعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى العاملين بالمكتبة، كما يعد التحسين المستمر محوراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط لأن التركيز على التحسين المستمر في كل ما تقوم به المكتبة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين منها، وبحزمه لتقويم قيمة الخدمة النهاية وهذا ما يجعل المكتبة دوماً في أداء متميز في البيئة الداخلية والخارجية.
- التركيز على الأصول الفكرية والكفاءات: مع تحولات البيئة التنافسية أدركت معظم المنظمات ومنها المكتبات، أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يضمن لها الميزة التنافسية المتواصلة هو امتلاكها لأفراد ذوى موهبة ومهارات عالية، باعتبارهم المسؤولين عن

امتلاك المكتبة للميـزة التنافسـية ونجاحهـا في اخـتراق البيئيـة الخارجيـة، ولهـذا ازدادت أهمية هذه الكفاءات والتي تقود إلى التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصـاد المعرفـة وتحقيق المنفعة .

- المشاركة الكاملة: تركز إستراتيجية إدارة المعرفـة عـلى مشـاركة جميـع الأفـراد في العمـل الجماعي وذلك لأنه يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمكتبة، كـما يسـاعد عـلى إيجـاد الحلـول للمشـاكل مـن خـلال الاتصـال المبـاشر بـين الوظـائف والاحتكـاك المسـتمر بـين العاملين.
- التعاون بدل المنافسة: تركز الخطة الإستراتيجية على أهمية التعاون بين مختلف وظـائف المؤسسة بدلاً من المنافسة وذلك من أجل تكامل هذه الوظائف .
- اتحاد القرار بناء على الحقائق: إن فعاليـة تطبيـق التخطـيط الإسـتراتيجي يتوقـف عـلى فعالية نظام المعلومات بالمكتبة وبصفة خاصة نظام المعلومات التسـويقي المسـؤول عـن حصول المكتبة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية مـن منافسين ومستفيدين وموردين وإدارة الجودة الشاملة بما يحقق رضا المسـتفيد الـداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسـها الجـودة العاليـة مقارنـة بالمنافسـين .وهـذا مـا يضمن لها تسويقاً فعالاً وناجحاً .

وفى هذا الجانـب سـوف نتنـاول بمزيـد مـن التوضـيح دور التسـويق الـداخلي والجـودة الشاملة لإدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجيات المكتبة وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مبحث آخر من مباحث هذه الدراسة.

- استعمال أنظمة تقييم الأداء والمكافآت: يجب اسـتعمال أنظمـة تقيـيم الأداء والمكافـآت للموظفين لدعم عملية تغيـير سـلوكهم وطريقـة تفكـيرهم، وينبغـي أن يكـون الاهـتمام برأس المال الفكري هو الموجِّه الرئيسي لإدارة المعرفة، وتمثل إدارة المعرفة نموذجاً وشـكلاً متطوراً من إدارة المـوارد البشريـة باسـتخدامها لتكنولوجيـا المعلومـات باعتبارهـا الآليـة الداعمة للتفاعلات الإنسانية وللعمليات التعاونية وتقييم الأداء.

أخيراً يمكن القول بأن المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المكتبة وتخضع لعملية منهجية لإدارتها، فإدارة المعرفة أصبحت من المهام الأساسية في بعض المكتبات وخاصة القائمة على المعرفة.

قبل كل شيء يجب أن نعلم أن وضع وتطوير الإستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راق من الدرجة الأولى من حيث أنها تمثل رؤية شمولية إستشرافية طويلة الأمد للأنشطة، وأن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمكتبة. وتعد جودة الخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المكتبات فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات المستفيدين تسمح لها بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية.

نماذج إستراتيجية تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات:

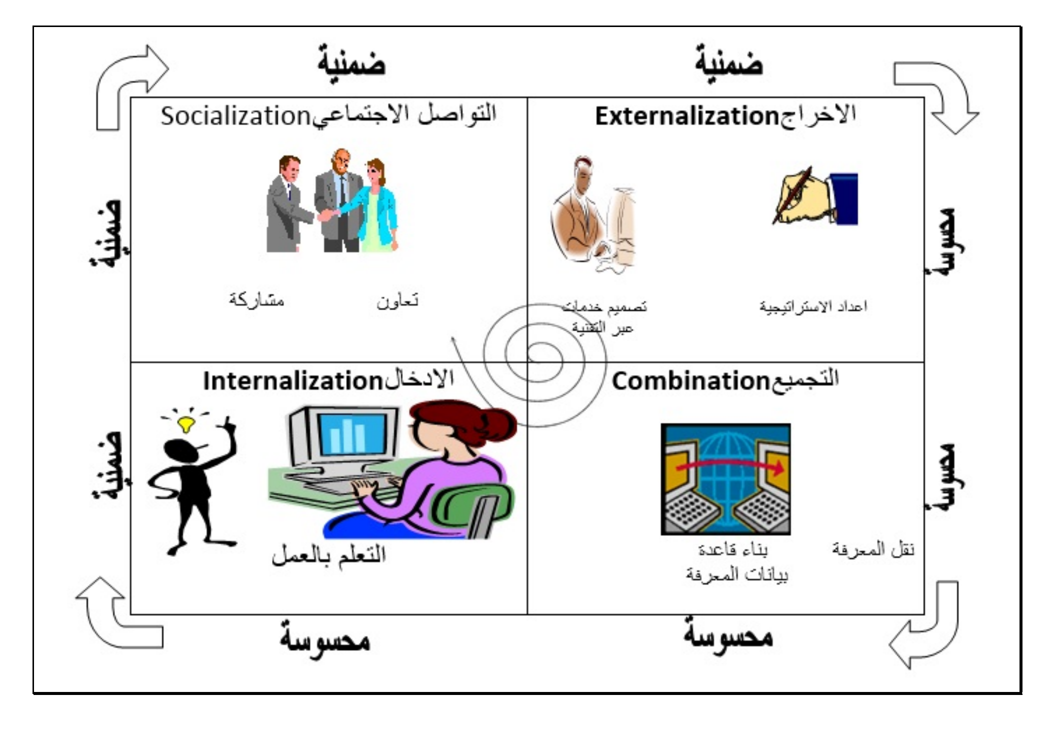
تعد هذه العملية المهمة والضرورية، والهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المكتبات. فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة وحالات صنع القرار والأداء الوظيفي، ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المديرون في اتخاذ بعض القرارات، أو تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كالمعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين، تبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أدائه للعمل، ومن خلال تطبيق المعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة.

كما أن تقنية المعلومات في المكتبة تلعب دوراً مهماً في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات والمعرفة الموجودة في المكتبة، وتسهم كذلك في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها، وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة. توجد العديد من نماذج إستراتيجيات إدارة المعرفة التي تسعي لتوجيه المكتبات لتحقيق أهدافها، وتمكنها من أداء دورها التعليمي والاجتماعي وتحقيق الأهداف التي رسمتها، وتساعدها على التكيف وفق معطيات عصر المعرفة، والاستفادة من رأس المال الفكري

بكل تميز وجدارة، للوصول لتحقيق المنفعة الاقتصادية بين المكتبات الأخرى باعتبـار التنـافس سمة من سمات عصر اقتصاد المعرفة. وقد اختار الباحث النماذج التالية من منطلق إمكانيـة سهولة التطبيق والعمل بها وفق إدارة قواعد المعرفة والعمليات الخاصة المكتبات:

نموذج نوناكي وتكاشي Nonaka & Takeuchi:

يتضمن هذا النموذج الإستراتيجيات المعتمدة عـلى المعرفـة وعـلى أنواعهـا الصريحـة أو الضمنية جماعية أو فردية، ويناقش هذا النموذج كيفية تحويل المعرفة مـن نمـوذج إلى أخـر، أي الانتقال من الضمني إلى الصريح، وذلك بـالتعبير عـن المعرفـة الضـمنية بمفـاهيم واضـحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة مـن الفـرد إلى الجماعـة باسـتخدام المسـتويات التنظيميـة في المنظمة الواحدة أو حتى بين المنظمات ذات التخصصات المتشابهة.

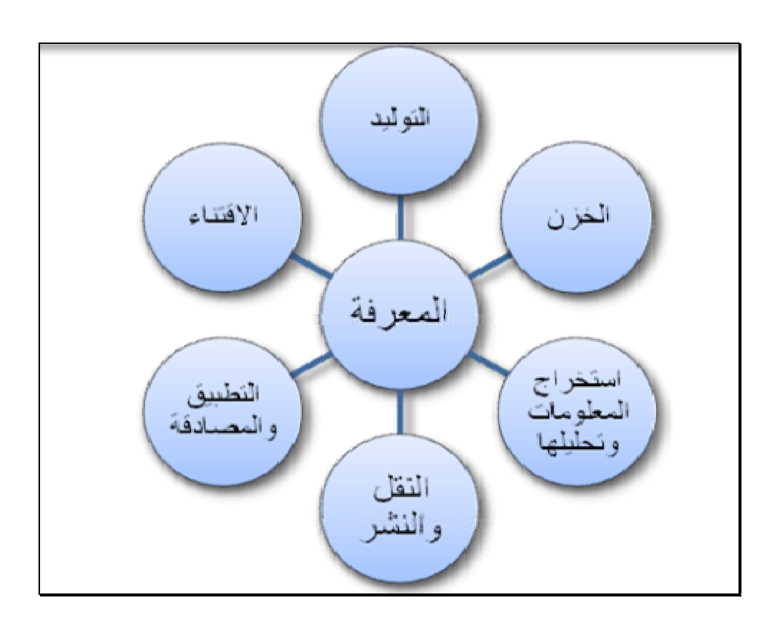


شكل رقم (3): أشكال تحويل المعرفة نوناكي وتكاشي

نموذج ماركورت لتطبيق المعرفة:

يوضح نموذج ماركورت لتطبيق المعرفة مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المكتبة. ويمثل النموذج المقترح في خطواته المتسلسلة لنقل المعرفة إلى المستفيد من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

- الاقتناء Acquisition
- التوليد Creation
- الخزن Storage
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
- النقل والنشر Transfer and Dissemination
- التطبيق والمصادقة Application and Validation



شكل رقم (4): نموذج ماركورت لتطبيق المعرفة

المصدر:

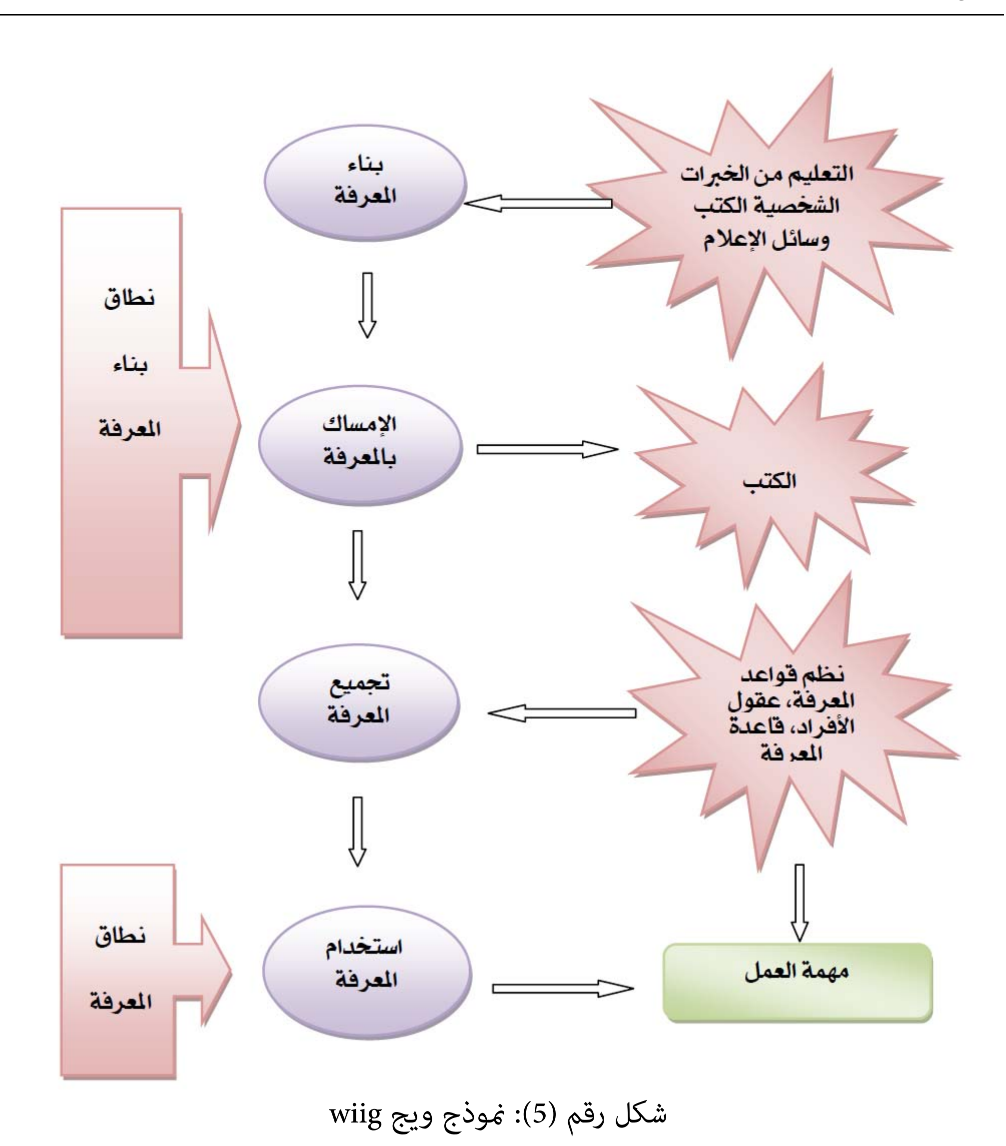
Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization, U.S.,A.Davis-Black publishing Company,2002.p27.

كما يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها. فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ويجب تطبيقها باعتبارها قالباً متكاملاً، كل جزء فيه يرتكز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطار زمني مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح. التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

نموذج ويج (Wiig)

ويرى الباحث من خلال استقراء النشاطات التي يصورها نموذج ويج (Wiig) أن النموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، واستخدام المعرفة، والاحتفاظ بالمعرفة، وتجميع المعرفة. وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، وعملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

كما يتبين من نموذج ويج (Wiig) أن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة بشقيها في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع .أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات وشبكات الخبرة، وإلى فرق العمل. لذا يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على الموقف.



شكل رقم (5): نموذج ويج wiig

إعداد الباحث اقتباساً من نموذج ويج كار من المرجع المذكور أدناه المصدر:

Wiig, Karl M. (1993) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create, Represent, and Use knowledge, U.S.A., Schema Press, p 53

دوافع المكتبات لتبني إستراتيجيات إدارة المعرفة:

في العصر الحالي الذي يتسم باعتماده بشكل شبه كامل على أسس المعرفة ومن خلال الاعتماد على تحديد إستراتيجيات وتقاسم المعرفة الصريحة والضمنية داخل المكتبة، فضلاً عن الدور المتغير لأمناء المكتبات في ظل تحول وظيفتهم إلى عمال ومديرين للمعرفة، من هنا تبرز الحاجة إلى إعادة هيكلة وظائف، وتوسيع أدوار ومسؤوليات وظائف أخرى للمساهمة بشكل فعال في تلبية حاجات مجتمع الجامعة المتنوعة والمتغيرة، لهذا السبب ولأسباب أخرى ظهرت عدة مبررات دعت إلى وجود حاجة ماسة للمكتبات الجامعية للتحول نحو تبني إستراتيجيات إدارة المعرفة ضمن أعمالها وأهم الدوافع :

1- تفجر المعلومات:

وتؤكد بروفيسور رضية آدم بأن ظهور الحاسوب في مطلع القرن العشرين كان الحل السماوي لظاهرة انفجار المعلومات التي أصبحت سمة ذلك القرن المميزة، تدفق البيانات المذهل في ذلك الوقت فاق قدرات الإنسان العادية في التحكم والضبط الببليوجرافي، والأسباب عديدة نأخذ هنا أهمها: النمو الهائل في حجم الإنتاج الفكري والبحث العلمي وحركته الديناميكية واتساع رقعة التعليم وانتشار الجامعات الوعي بأهمية المعلومات في التعليم، تنوع مصادر المعلومات وتعدد أشكالها، مجتمع المعلومات الحديث وما له من تداعيات[1].

ويرى الباحث وبسبب النمو السريع للتكنولوجيا والذي أوجد عدة أنواع من مصادر المعلومات زاحمت المصادر المطبوعة، فوسائل إيصال المعلومات عبر الإنترنت وضعت تحدياً أمام أمناء المكتبات في كيفية إدارة خدمات المعلومات.

---

(1) رضية ادم محمد. حسام القدال. فلسفة التغيير والتثوير في علوم المعلومات والمكتبات: نموذج معيار.- المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع جامعة طيبة: "مهنة ودراسات المكتبات والمعلومات: الواقع والتوجهات المستقبلية"، المدينة المنورة (السعودية) – في الفترة من : (26-27 نوفمبر، 2013).

2- نداء الحاجة بالنسبة للمستفيدين:

بسبب محاولة تطوير التعليم للحاق بسوق العمل ظهرت موجة من الاحتياجات للمستفيدين، إذ أصبح المستفيدون يحتاجون إلى الوصول عن بعد إلى المعلومات والخدمات، فضلاً عن تغير استراتيجيات البحث عن المعلومات لديهم.

3- تغير دور أمناء المكتبات الجامعية:

في عصر التغيير الكبير في أشكال المعلومات وفي نماذج وتقنيات توصيل المعلومات، نجد أن مهنة العاملين في مجال المعرفة هي المهنة الأكثر أهمية لهذا العصر، والذي تحول به أمناء المكتبات من مديرين للمكتبة، إلى مديرين للمعرفة وينبغي عليهم وفق هذا الدور أن يكونوا في وضع يمكنهم من تعيين موارد المعرفة الداخلية والخارجية للمكتبة وإدارتها لصالح تحسين إمكانات وخدمات المكتبة.

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تعظيم لدور المعرفة:

أن تنوع تطبيقات التكنولوجيا وزيادة الإنتاج المعرفي على الصعيد العالمي، وتأثير وسائل الاتصال المختلفة في أساليب نقل وتداول المعلومات بين المستفيدين أدى إلى استشعار القائمين على المكتبات الجامعية بظهور خطر التهميش لما قدمته التقنيات من إمكانات هائلة في نقل المعلومة، فضلاً عن ظهور الجهود الخاصة من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في الاتجاه بشكل شخصي للحصول على ما يحتاجونه من مواد عبر تقنيات الاتصال المختلفة[1].

المكتبات وتطبيق معايير الجودة:

إن متطلبات تطبيق معايير جودة المكتبات تتغير لغرض تحسين مخرجات الخدمات وبعض هذه المعايير تتعلق بجودة خدمات المكتبة الجامعية التي يتطلب منها أن تواكب

(1) Hwa-Wei Lee knowledge management and the role of libraries .Washington http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm.2013/1/25

عمليات التغيير هذه. وتشير رضية آدم في هذا الجانب إلى استلاف وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة على خدمات المعلومات والمكتبات أمر مستحدث ويتطلب منا القيام بأشياء تحويلية جديدة منهاجها يندرج تحت فلسفة التغيير:

- تغيير العقلية النمطية للعاملين في الحقل والوثوب بهم إلى مجالات الابتكار والخلق والإبداع لإشباع حاجات المستفيد.
- الانتقال من مرحلة الجودة النوعية إلى فلسفة الجودة الشاملة التي تنسحب على مؤسسة المعلومات بأسرها ابتداء من مصادرها وجمعها، ومعالجتها، واختزانها واسترجاعها وبثها، والعامل المشترك في كل ذلك هو رضاء المستفيد وتجنب الأخطاء والانتكاس.
- الالتزام بالمعايير الموحدة والمواصفات الجيدة، فالمعلومات أصبحت الآن سلعة تباع وتشترى فلابد أن نطبق عليها فلسفة الربط بين الجودة والإنتاجية تماماً كما تفعل الشركات والبنوك، ونطمع كثيراً في هذا المقام أن تنال مؤسساتنا المعلوماتية شهادات الأيزو ISO على خدمات الجودة الشاملة[1].

ويرى الباحث أن المكتبات في الوقت الحالي تواجه تحديات كثيرة من بينها ضغوط محدودية الميزانيات في ظل عالم ومتطلبات بحثية متغيرة والتغيرات التكنولوجية، والحاجات المتنوعة لمجتمع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، لذا أصبحت مسألة تطبيق إستراتيجيات ومبادئ إدارة المعرفة قضية رئيسية بسبب التغير، فهي لم تعد تعيش في عزلة وإنما أصبحت لها مسؤولية تجاه المجتمع، وبمعني آخر لم تعد المكتبات تعمل منفردة، وإنما مؤسسات لابد لها من إثبات وجودها من خلال الانخراط في خدمة المجتمع.

---

(1) رضية آدم محمد. الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات- ضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الالكتروني: قياس أداء المجموعات والإجراءات الفنية والخدمات الموجهة للجمهور.- المؤتمر الثالث عشر لاتحاد المكتبات العربي- إدارة المعرفة في البيئة الالكترونية.- بيروت،2002

المكتبات وإعادة هندسة الأعمال:

يمكن استخدام مصطلح الهندرة من خلال إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم أنشطة الأعمال المكتبات وذلك بهدف تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال. بمعنى آخر تتضمن الهندرة هي: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة الخدمة والسرعة[1]. تخطيط وتنفيذ الجهود المبذولة لإعادة تصميم العمليات والأنشطة بما في ذلك تغير المهام والإجراءات والسياسات، ويمكن الإشارة للتغير الجذري الحاصل فمسألة الفهرسة والتصنيف أصبحت بفضل التكنولوجيا وتطبيقات مارك مصادر المعلومات تأتي مفهرسة ومصنفة لذلك يمكن اعتبار الهندرة من أهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة للنتائج الشاملة التي تتركها في جميع مجالات العمل داخل المكتبة والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى ما ذكر تفيد الهندرة في تهيئة المكتبة لنظم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي الوسيلة لتحسين وجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيد.

ومن المهم أن تتم عملية الهندرة من منظور إستراتيجي يضع هدف تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين الأهداف والإستراتيجية للأعمال وأهداف الوظيفية لنظم المعلومات وبين بنية ومجالات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وبدون ذلك ستكون عملية تبنى التكنولوجيا ونقل المعرفة والمشاركة غير ممكنة من الناحية العملية مما يعني فشل الاستثمار في تحقيق أهدافه.

إستراتيجية المنفعة الاقتصادية لخدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية:

إن تحديد كيفية أفضل الوسائل للنمو واكتساب القوة في سوق شديد المنافسة هو روح إستراتيجيات التسويق للمكتبات وخدمات المعلومات، فالدور الذي تلعبه إستراتيجيات التسويق لتحقيق المنفعة الاقتصادية على المدى المتوسط والطويل هو توجيه

---

(1) محمد الصيرفي. هندرة الموارد البشرية.- (الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2009). ص14.

المكتبة وخدماتها نحو الفرص المتوافرة في السوق والمتوقعة، وإدارة قاعدة الموارد المتاحة والبحث عن موارد جديدة والسعي لتحقيق النمو في الأسواق.

ويمكن وصف إستراتيجية تسويق المعلومات وخدماتها بأنها خطة طويلة الأجل ترشد وتوجه مجهودات تسويق المعلومات عن طريق تحقيق التوازن بين عناصر المزيج التسويقي والمتغيرات البيئية إذن فالإستراتيجية تتضمن جانبين مهمين هما:

- تحديد السوق المستهدف.
- المزيج التسويقي المناسب لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين.

سوف يكون تناولنا في مبحث المنفعة الاقتصادية عبر تطبيق إدارة المعرفة، بشيء من التفصيل لهذه الجوانب كأحد الفرص التي تساهم إدارة المعرفة فيها.

مفهوم الميزة التنافسية:

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في الثمانينيات حيث توسع مصطلح الميزة التنافسية وأخذ في الانتشار مع كتابات "بورتر" بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية. وقد نقل يوسف مدين تعريف "بورتر "للميزة التنافسية على أنها تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً"[1].

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الخدمات التي تقوم بها المكتبة عن المنافسين. لكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية إذ يجب أن يكون الاختلاف إيجابياً ويساعد المكتبة على تحقيق أهدافها، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد إحداث عملية إبداع والابتكار بمفهومه الواسع، مثلا أن يكون للمكتبة موقع رسمي على الشبكة العنكبوتية تقوم من خلاله بإتاحة فهرسها على الخط ويمكن المستفيد من الحصول على معلومات مختلفة عن الخدمات التي تقدمها المكتبة واستخدام لنظم المعلومات

(1) يوسف بومدين. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، جامعة بومرداس. ع5، 2007.

المتطورة والتي تواكب التقنيات في كافة المجالات كاستخدام أنظمة السحابية الإلكترونية وهذه الخاصية يمكن أن لا تكون عند مثيلاتها من المكتبات المنافسة، فحالما تحصل المكتبة على ميزة تنافسية ستحقق مجموعة من المزايا أهمها:

- سيكون ولاء ورضا المستفيدين أكبر تجاه خدمات المكتبة، وبذالك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء المستفيدين.
- تحصل المكتبة على عدد أكبر من المستفيدين من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للمستفيدين.
- ستعكس زيادة المستفيدين رضاهم عن خدمات المكتبة وبالتالي تحقيق أهدافها.

أهمية الميزة التنافسية في المكتبة :

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى كل المكتبات إلى تحقيقه، في ظل التحديات التنافسية الشديدة التي تشهدها المكتبات في ظل الإنترنت والتطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم فالميزة التنافسية تكون عبر استثمار الأصول الفكرية التي تدعم الأهداف التي تسعي المكتبة لتحقيقها.

في الفصل القادم وعبر مباحثه نتحدث عن الميزة التنافسية التي جاءت كنتاج طبيعي للتقنيات التي تحدثنا عنها سابقاً، مع التركيز على المنفعة الاقتصادية، وكيفية تحقيقها عبر تطبيقاتها في المكتبات، مع ذكر بعض المبادرات والتجارب على المستوى العالمي والإقليمي والوطني التي جاءت كنتاج طبيعي لسعي المكتبات الجامعية في هذا الجانب، بشيء من التفصيل.

تناولنا في المبحث السابق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية وهو السبيل إلى ما يواجه المهنيين في مجال المكتبات من تحد والمتمثل في تحسين وتوسيع تبادل المعارف، المعلومات والخبرات المكتسبة، وتأسيساً على ذلك لابد للمكتبات الجامعية من تطبيق أساليب الإدارة العلمية من تخطيط، تنظيم، وتقويم ومتابعة ورقابة، معتمدة على النظم العلمية الحديثة كالإدارة بالأهداف وتحليل النظم، وبرامج إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي بغية الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الميزة.

وإبـراز الفرصـة التـي يوفرهـا دور التخطـيط الإسـتراتيجي لإدارة المعرفـة بالمكتبـات الجامعية، خاصة عندما يتعلق الأمر باستغلال تكنولوجيا المعلومـات في إدارة المعرفـة. وربـط التخطيط الاستراتيجي بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لأنها توسع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكلفة المصاحبة لذلك. وهذا مـا سيتم الحديث عنها في المبحث القادم من هذا الفصل.

المبحث الثالث

تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات، وتقوم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكلفة المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن إنجاز مثل هذه المهام والاعتماد على العقول البشرية فقط، خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر، فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل خزائن المعرفة في المكتبات. ولا تكمن أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة، ولا غنى عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي[1].

ولتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المكتبات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمكتبة، ووفرت تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج التصفح، وقواعد البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، الحداثة، العمومية، الشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، وكذلك السهولة في الاستعمال من قبل العاملين.

وأشارت بروفيسور رضية آدم بأن هناك تحديات كبرى تواجهها المؤسسات المختلفة في هذا الزمان المتغير أبدا، والمتسارع جداً بحيث لا يستطيع إنسان اليوم أن يثبت فيه على

(1) نعيمة حسن رزوقي. رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة. - مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية .مج9، ع2 (سبتمبر 2003) (تاريخ لاطلاع: 135--2013)- متاح في: http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/M9-2/MagPages/4.htm

شيء حتى ولو كانت مدة الثبات متناهية القصر، آتى هذا الزمان بوصفات في عالم المعلومات تتلاءم ومعطياته الراكضة .. سماه بعضهم، وقد أجمع الكثيرون على تسميته بالزمان الشرير أو الخبيث. حيث أشارت إلى أن التغير بهذا المستوى دائما يهز جذور الاستقرار في المؤسسات والمنظمات.. ومتى ما انتفت صفة الثبوت أصبحت المواكبة قسراً، فالأمر يتعلق ببيئة لا تهدأ ... إدارة المعلومات بالنسق المعروف لدينا تقوم على الثبات وبالتالي تقبل البرمجة وتقبل التنظيم في قواعد بيانات ساكنة والعكس تماماً يقال عن المعرفة المتجددة أبدا والتي لا تستقر على حال ويمكن أن تكون بهذه التركيبة ملائمة جداً في البيئة المتغيرة. فبإدارة المعرفة لا بإدارة المعلومات يمكن للمؤسسات أن تنعم بالاستمرارية في تحقيق أهدافها باستغلالية تامة وذلك بخلق مستودعات داخلية للمعارف تحمي مصالحها[1].

أنظمة إدارة المعرفة بالمكتبات:

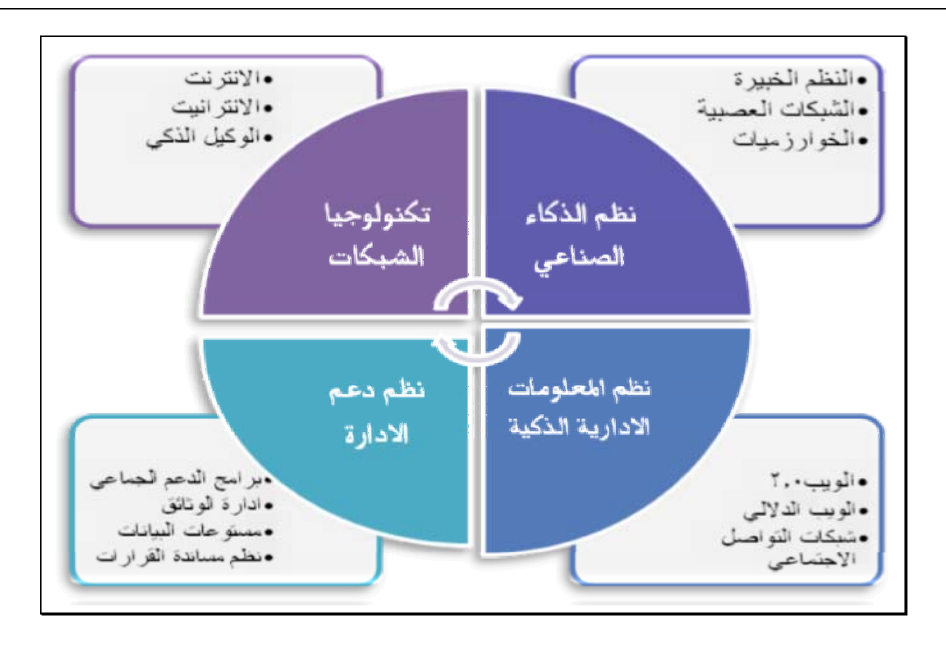
ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة, فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة, تهدف إلى جمع المعلومات, تخزينها, استرجاعها, نقلها, بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. هناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر[2] :

1- نظم الذكاء الصناعي وتشمل: النظم الخبيرة, الشبكات العصبية نظم المنطق الغامض والخوارزميات الجينية.
2- تكنولوجيا الشبكات وتشمل: الإنترنت, الانترانت, الاكسترانت, والوكيل الذكي.
3- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
4- نظم دعم الإدارة, وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، مستودعات البيانات, نظم التنقيب عن البيانات ونظم مساندة القرارات DSS.

---

(1) رضية آدم محمد. الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات- ضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الالكتروني: مرجع سابق.

(2) هيثم علي حجازي. مرجع سابق، ص 48.



شكل رقم (6): نماذج نظم إدارة المعرفة بالمكتبات

وتكنولوجيا إدارة المعرفة تتمثل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن استخدامها لتحسين إدارة المعرفة ويمكن القول بأن تكنولوجيا إدارة المعرفة لا تختلف في جوهرها مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن تركز على إدارة المعرفة بدلاً من معالجة المعلومات كما تدعم تكوين نظم إدارة المعرفة. وتشمل تكنولوجيا إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم مكونات نظم إدارة المعرفة تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بما في ذلك استخدام نظم استنتاج المستندة على الحالة ومجموعات النقاش الإلكترونية، والمحاكاة المستندة إلى الحاسوب، وقواعد البيانات ونظم دعم القرارات، لنظم الخبيرة ومستودعات المعلومات وغيرها من التكنولوجيا وهنالك بعض المتطلبات الخاصة بتأسيس نظام فعال لإدارة المعرفة فيجب أن يحتوى النظام على النشاطات التالية[1]:

(1) Coakes, Elayne. Knowledge Management: Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing (2003). p143

1- جمع المعلومات: يجب على المنظمة أن تضع إجراءات وقواعد لتوثيق المشاريع والنتائج وغيرها، مع شرح واف لكيفية توثيق المعلومات وكيفية ضبط نوعية المادة المختارة وعلاقتها بالموضوع بهدف تجنب إنتاج معلومة غير جوهرية.

2- تخزين المعلومات: يجب تخزين المعلومات في قاعدة بيانات تكون متاحة أمام كافة المستويات وعبر سبل معروفة.

3- استرجاع المعلومات: لابد أن يتوفر في النظام القدرة على تصنيف البيانات وتنظيمها وفقاً لاحتياجات المستخدم وأولوياته، وتعتمد عملية استرجاع المعلومات على نوعية وهدف الاستخدام المقصود.

نظم الذكاء الصناعي:

يستخدم الذكاء الاصطناعي من قبل المتخصصين في مجال المكتبات واستثماره لتسهيل أعمالهم وتحسين نوعية خدماتهم, عبر استغلال هذه التكنولوجيا في الخزن والاسترجاع ، وفي الفهرسة والتكشيف والاستخلاص والأعمال المرجعية فالمتخصصون يجب أن تتوفر لديهم الخبرة, والتفاعل مع مظاهر الحياة المختلفة ومهارات أخرى مثل التصنيف, الخبرة الأكاديمية, إجراء المقابلات, بناء المكانز, والمعرفة باحتياجات المستفيدين. ويمكن التطرق لأنظمة الذكاء الصناعي واستخدامه بالمكتبات من خلال:

1- النظم الخبيرة:

تقوم النظم الخبيرة بتقديم عدد من الخدمات والأدوار التي تقدم من خلال واجهاتها الذكية والمحركات الاستنتاجية التي تمكنها من استخلاص النتائج بمقارنة البيانات المخزنة والحقائق المعرفية الثابتة, حيث تُبني هذه النظم كامل تصرفاتها انطلاقاً من القاعدة المعرفية الرئيسية التي تضم كافة الفرضيات الممكنة حسب سياق عملية البحث لتقوم بمعالجة وحل عدد من المشاكل .

وقد أثبتت النظم الخبيرة قدرتها في مجالات متعددة فقد اشتهرت في التخطيط وتحليل العوارض، تحديد الأخطاء وفي القيادة، وراج استخدامها في مجالات مختلفة مثل: مجال

الطب والتعليم والمعلوماتية وكذلك في مجال المكتبات وعلم المعلومات. وتنقسم النظم الآلية في المكتبات وفقاً لاستخدامها بالمكتبات:

أ - مستوى التطبيق لوظائف المكتبة وتشمل: نظم إدارة المكتبات المتكاملة، النظم الفرعية ونظم إدارة المكتبات الرقمية.

ب- نموذج الأنظمة المغلقة أو المشفرة مثل: نظام الأفق هورأيزون، برمجيات داينكس .

ج- نموذج الأنظمة المفتوحة المصدر مثل نظام كوها وقرينستون[1].

دوافع وأسباب استخدام النظم الخبيرة في المكتبات:

لقد استخدمت إمكانيات وقدرات النظم الخبيرة في المكتبات بالجامعات للمساهمة في اتخاذ القرارات, وذلك للأسباب التالية:

لأنها تهدف لمحاكاة الإنسان فكراً وأسلوباً .

- لإثارة أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار .
- لتخليد الخبرة البشرية .
- توفير أكثر من نسخة من النظام تعوض عن الخبراء .
- ويمكن القول بان النظم الخبيرة قد استخدمت في المكتبات لأنها:-
- تسهل الوصول إلى مصادر المعلومات.
- تقدم للمستفيدين معلومات دقيقة وتوجههم للاستفادة منها.
- تساعد على الاستغلال الأمثل لإمكانيات المكتبات وخدمات المعلومات.

2- الشبكات العصبية:

تعد من التطبيقات المهمة لحقل الذكاء الصناعي، وتعتمد أسلوب المعالجة المتوازية

(1) عفاف محمد الحسن. استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي فى المكتبات الجامعية: تصميم نموذج خبير فى المراجع لمكتبة جامعة الخرطوم.- إشراف رضية آدم محمد. (اطروحة دكتوراه)، كلية الآداب قسم المكتبات والمعلومات، 2011م

ومحاكاة عمل الدماغ وتحديداً عمل الخلايا العصبية من حيث بنيتها ومعالجتها. وهي تعمل وفق المنطق الغامض (غير الخوارزمي) الذي يطرح الحقائق بمنطقها النسبي وليس المطلق. ويمتاز أسلوب الشبكات العصبية بالقدرة على النمذجة الإحصائية واكتشاف العلاقات النمطية، وبالتالي يمكن بواسطة الشبكات المحوسبة اختيار الأساليب الإحصائية الدقيقة، كما تمتاز الشبكات العصبية المحوسبة من النظم الخبيرة بقدرتها على التعلم من خلال خلق قواعدها الخاصة وفق منهجية محددة وتعزيز هذا المنهج عبر التدريب، بالإضافة إلى مرونتها العالية، وبقدرتها على تقديم حلول مناسبة بالرغم من وجود قيود على محيط عملها.

ويرى الباحث أن كثيراً من الجهود بذلت لتصميم وتطوير النظم الخبيرة في المكتبات عبر استخدام الواجهات التي تساعد في الإفادة من مراصد البيانات عن طريق شبكات الخط المباشر. وعلى سبيل المثال الواجهات التي صممت لمساعدة المستفيد في اختيار مرصد البيانات الذي يمكن أن يكون أكثر ملاءمة من غيره بالنسبة إلى حاجة بعينها إلى المعلومات كالرد على الاستفسارات، خدمة البث الانتقائي للمعلومات واسترجاع الألفاظ اللغوية.

3- نظم المنطق الضبابي:

المنطق الضبابي هو تكنولوجيا مبنية على قواعد تمثل الحالات التخمينية التي تتطلب بناء قواعد تستخدم قيماً تقريبية وتستخدم نظم المنطق الضبابي من المكتبات لاستقطاب المعرفة الضمنية وبخاصة عندما تواجه ظروفاً وحالات غامضة وغير محددة.

إن أقرب وصف لطبيعة عمل نظم المنطق الضبابي هو أنها تعمل على عكس التخمينات أو التقديرات الإحصائية لأنها تقوم بتحليل المتغيرات واحتساب النتائج من دون نموذج أخصائي أو رياضي يضبط علاقة المخرجات بالمدخلات، ويمكن تركيبها وتعليمها من خلال التجربة. وهنالك تجربة في نهاية القرن الماضي بإحدى المكتبات الجامعية في السودان العريقة تدل لقيمة المكتبي واستقطاب معرفته الضمنية في القراءات الخاصة بعمل المكتبة وهي اختياره لكتب ومراجع من قوائم نشر عالمية في تخصص إدارة

المعرفة فوجد هذا الاختيار صدى وسط قيادات الجامعة العليا وسؤالهم عن أهمية هذه الكتب والمراجع لان هذا العلم لم يكن من ضمن مفردات مناهج كليات العلوم الإدارية فكيف لعميد المكتبة أن يقوم باختيار هذه المراجع.

نظم المعلومات الإدارية الذكية:

من المعلوم أن نظم المعلومات هي وليدة تلاقي كلّ من نظرية التنظيم، وتكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب، والعلوم السلوكية، وبحوث العمليات، والأساليب الكمية وتطبيقاتها في مجالي الصناعة وإدارة الأعمال.

تتكون المكتبة عادة من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية إلا أنها متصلة وظيفياً تعرف بالنظم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استخدم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب، وبناء على هذه يمكن تعريف نظام المعلومات الإداري بأنه " نظام متكامل يتكون من مجموعة الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة للمكتبة، ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات بكفاءة وفعالية".

تطبيقات الويب2، الويب الدلالي، شبكات التواصل:

أن استثمار تطبيقات الويب 2 في مجال خدمات المعلومات الخاصة بالمكتبات يمكن أن يحقق نقلة نوعية في درجة تفاعل المستفيدين مع المكتبة، ويفتح أمام المكتبات أفاق عمل جديدة وآليات مبتكرة لإيصال المعلومة إلى المستفيدين. وفاعلية دور المكتبات الجامعية مستقبلاً لا يرتبط بعدد المستفيدين المتواجدين داخل مبني المكتبة، وإنما بعدد المستفيدين على مواقع وصفحات المكتبة على الإنترنت. ويمكن للمكتبات استغلال تطبيقات الويب 2 عبر قنوات كالآتي:

- تصميم وبناء موقع خاص بتسويق خدمات المعلومات بالاعتماد على نظم إدارة المحتوى.
- فتح قناة خاصة على اليوتيوب.
- عمل صفحة خاصة بتسويق الخدمات على الشبكة الاجتماعية فيس بوك.

الويب الدلالي Semantic web:

يعرف الويب الدلالي " بأنه عبارة عن امتداد للشبكة الحالي بحيث تكون للمعلومات معنى محدد، وهذا يمكن أجهزة الحاسوب والبشر علي العمل في تعاون أفضل"[(1)] يستخدم الويب الدلالي في عدة تطبيقات بالمكتبات الرقمية، وتظهر تطبيقات تكنولوجيا الويب الدلالي في بيئة المعرفة وذلك عبر واجهات الاستخدام، والواجهات التفاعلية بين الحاسبات الآلية والإنسان فهي تتيح عرض المعلومات والبيانات وتصفح البيانات والمعلومات. ويمثل الويب الدلالي أحد فروع الذكاء الصناعي ويعد ثورة في عالم الويب حيث يسمح المتصفح أو البرامج الوكيلة بالبحث عن المعلومات، وبالتالي فإن عملية معالجة المعلومات تتم اعتماداً على الحاسبات الآلية بدلاً عن البشر.

يتطلب تطبيق الويب الدلالي استخدام بعض التقنيات التي تعد بمثابة أدوات تساعد على تحقيق الدور تقوم به الويب الدلالي، وفيما يأتي نوضح أربع متطلبات لازمة لعمل الويب الدلالي، وتتمثل في الآتي[(2)]:

1- لغة الترميز القابلة للتوسع
2- إطار وصف المصادر
3- خرائط المفاهيم الأنطولوجيا
4- لغة أنطولوجيا الويب

---

(1) عبدالغني إدريس. ماذا تعرف عن الويب الدلائي. تاريخ الاطلاع: 2014/7/25م متاح على http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=0fdf6f60beae5881

(2) فاتن سعيد بامفلح. محركات البحث الدلالي فى ظل تطبيقات الويب الدلالي. تاريخ الاطلاع: 2015/6/25 متاح علىlibraries.kau.edu.sa/Files/.../Researches/63453_34498

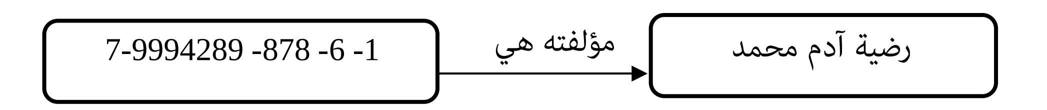
لمزيد من الشرح للمتطلبات الأربعة المذكورة أعلاه، يمكن التطرق إلى:

1- لغة الترميز القابلة للتوسع (Extensible Markup Language (XML:

تتفرع من اللغة المعيارية العامة لتهيئة النصوص SGML: Standard Generalized Markup Language، وتستخدم (XML) لوصف بنية ومحتوى الوثائق الإلكترونية المتاحة على الويب، وتتميز بالمرونة الشديدة حيث تسمح لمستخدميها بإعداد الرموز التي يحتاج إليها.

2- إطار وصف المصادر (Resource Description Framework (RDF:

يحتاج الويب الدلالي إلى استخدام نظام ميتاديتا لتنسيق عملية تبادل البيانات، ويعد إطار وصف المصادر(RDF) أحد أبرز الأدوات المستخدمة مع تطبيقات الويب الدلالي، وباستخدام (RDF) يتم ترميز عناصر المعلومات المكتوبة بلغة(XML) بتجزئها إلى بيانات أجزاء صغيرة يتم حفظها وفقا لقواعد محددة توضح دلالاتها أو معانيها. ويعمل إطار وصف المصادر اعتماداً على ثلاثة عناصر هي: المورد ونوع الخاصية وقيمة الخاصية، فمثلاً: كتاب أساسيات علم المعلومات ذو الترقيم الدولي للكتاب (ISBN(16-- 878- 9994289-7 مؤلفته: رضية آدم محمد، وهنا المورد هو: كتاب أساسيات علم المعلومات الذي يحمل الترقيم المعياري 16-- 878- 9994289-7، والخاصية هي أن له مؤلف، وقيمة الخاصية هي أسم المؤلف: رضية آدم محمد، ويعد الترقيم المعياري هنا بمثابة Universal Resource Identifier (URI) وقد يكون المعرف عنوان (Uniform Resource Locator (URL ويمكن التعبير عن العناصر الثلاثة في تعليمات (RDF) بالآتي:



وتظهر هذه البيانات بالترميز على النحو التالي:

```
<rdf:RDF>
<rdf:Statement>
<rdf:subject rdf:resource="9789-960-003-191-" />
<rdf:predicate rdf:resource="onto;its author is" />
rdf:object rdf:resource=" Radia Adam Mohamed " />
</rdf:Statement>
</rdf:RDF>
```

وبذلك فإن الخواص تقوم بوصف الموارد، بحث توجد لكل خاصية ميزة أو سمة أو علاقات محددة مع المورد، وكذلك فإن لها معنى خاصاً بها يمكن التعرف عليه من خلال أسم الخاصية والمعرف (URI) المرتبط بها[1]

3- خرائط المفاهيم الأنطولوجيا Ontology:

هي أدوات لتمثيل المعرفة تحصر المصطلحات التي تعبر عن الموضوعات المعرفية والعلمية، وتنظمها، موضحة العلاقات المختلفة التي تربط بينها، حيث توضح المصطلحات المترادفة وذات الصلة. والأعرض والأضيق، كما تحلل الصيغ المختلفة من المصطلحات، بما في ذلك: الأسماء والأفعال والصفات والظروف وغيرها. وتعرف الأنطولوجيا أيضاً على أنها: وصف للمعارف في مجال معين بتقسيمها إلى فئات تمثل مفاهيم Concepts ولكل مفهوم خصائص وسمات تعرف بالأدوار Roles، أو الخصائص Properties وهناك قيود لتلك الأدوار أو الأوجه.

وتحقق خرائط المفاهيم (الأنطولوجيا) عديداً من أغراض الويب الدلالي والمتمثلة في الآتي:

أ - تقلل من درجة الغموض الدلالي للمصطلحات إلى الحد الأدنى.

ب- تعزز إمكانية التشغيل التبادلي بين الأنظمة في ميادين المعرفة المختلفة.

ج- تستخدم لإنشاء البرامج الوكيلة الذكية التي تعمل على إنجاز أعمال محددة.

---

(1) هارولد، إيليوت رستي . إكس إم إلXML Bible ترجمة خالد العامري. - (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع 2000) ص796

وتنقسم خرائط المعرفة إلى نوعين، أحدهما خاص بمجال محدد، وبالتالي يتضمن معاني المصطلحات وفقاً لذلك المجال، أما النوع الآخر فهو عام يمثل المعرفة الممتدة عبر المجالات المختلفة ويعبر عن المعاني عبر ذلك المدى العريض ويتطلب تطبيق الويب الدلالي ربط كل صفحة من صفحات الويب بخريطة مفاهيم توضح ما تتناوله الصفحة من مفاهيم، الأمر الذي يتيح للمستفيد عند استرجاع مفهوم معين من خلال محركات البحث، أن يصل إلى نتائج لصفحات قد لا يكون ذكر فيها المصطلح في حد ذاته، ولكن خريطة المفاهيم الخاصة بالصفحة تشير إلى أن هناك ارتباط بين محتوى الصفحة والمفاهيم التي تغطيها وبين ما يستفسر عنه المستفيد[1].

4- لغة أنطولوجيا الويب (Ontology web Language (OWL:

هي بمثابة مخطط للعلاقات يعمل على تسهيل وصف وتمثيل خرائط المفاهيم والمصطلحات والعلاقات التي تربط بينها ضمن مجال محدد. وتعد هذه اللغة أحدث من إطار وصف المصادرRDF الذي يمكن أن يستخدم أيضًا لتمثيل الخرائط فهي تقدم مميزات أوسع منها في تمثيل المفاهيم، حيث OWLعلي ربط المعلومات مع بعضها البعض وتأسيس العلاقات بين المعلومات والمفاهيم التي تجمعها علاقة ما، وذلك اعتماداً على قوانين مقتبسة من علوم فلسفية، وهذه العلاقات والروابط التي تؤسس بين المعلومات تستفيد منها البرمجيات المختلفة في فهم وبالتالي تحليل ومعالجة المعلومات طبقاً للعلاقات التي تربطها[2].

---

(1) محمد فتحي عبدالهادى الاتجاهات الحديثة في التحليل الموضوعي للمعلومات وموقف قطاع المعلومات العربي منها - في أعمال المؤتمر العشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات أعلم : نحو جيل جديد من نظم المعلومات والمتخصصين:رؤية مستقبلية 10 ديسمبر2 009م مج 1، إشراف حسن عواد السريحي؛ تحرير فاتن سعيد بامفلح، (الرياض مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، 2009م) ص 684.

(2) عبدالسلام بن عبدالعزيز. الويب الدلالي ثورة المعلومات الحقيقي.- جريدة الرياض: تاريخ: 25 /2016/1 متاح علىhttp://www.alriyadh.com/2008/11/06/article385921.html

الفرق بين محركات البحث الدلالي والتقليدي:

تختلف محركات البحث الدلالي عن نظيرتها التقليدية من جوانب عدة، منها ما يتعلق بتقنيات تطوير تلك المحركات، وكذلك آلية عملها، والنتائج التي تقدمها للمستفيد وفيما يأتي نوضح ما يميز محركات البحث الدلالي عن نظيرتها التقليدية:

أولاً: تعمل محركات البحث الدلالي على ربط العلاقات بين الوثائق والأشخاص والأماكن والأحداث، فعلى سبيل المثال: عند استرجاع معلومات عن جنيفر لوبيز، فإن نتيجة البحث ستضم معلومات عنها، وألبوماتها الغنائية، وجدول بمواعيد حفلاتها، والشركة التي تنتج لها أعمالها ، وأفلامها. وبذلك فإن نتائج البحث التقليدي تأخذ شكل قائمة بالوثائق وصفحات الويب، وهذا يعني أن نتائج البحث الدلالي لا تقتصر على قائمة بالوثائق أو صفحات الويب فقط، ولكنها تتجاوز ذلك إلى تقديم البيانات ذات الصلة.

ثانياً: تستخدم محركات البحث الدلالي تقنيات معقدة بغرض استرجاع نتائج بحث مطابقة أو ذات صلة كبيرة باستفسار المستفيد، وتعد خرائط المفاهيم (الأنطولوجيا) من بين التقنيات التي تستخدمها تلك المحركات. ويتم تخزين المعلومات الداخلية في محركات البحث الدلالي في يعرف Nodes وتضم شبكة الدلالات نقاط XML وRDF شبكة دلالات باستخدام صيغ وتتضمن النقاط مترادفات للمعاني Synsets كل منها باسم التي . Navigational Search

ثالثاً: لا يتناسب البحث الدلالي مع طريقة البحث الملاحي يحاول فيها المستفيد عادة استرجاع وثيقة معينة وبالتالي فإنه يستخدم كلمات متفرقة بدون معنى لضمان ورودها ضمن الوثيقة التي يتم استرجاعها، وفي المقابل فإن البحث الدلالي يلائم الذي يستخدم فيه المستفيد في عملية الاسترجاع كلمة ذات Research Search البحث البحثي معنى للوصول إلى نتائج حولها، وقد تكون تلك الكلمة اسم شخص أو مكان[1].

(1) Guha, R. & McCool, Rob & Miller, Eric. Semantic Search.- available at: http://www2003.org/cdrom/papers/refereed/p779/ess.html(11/5/2015)

رابعاً: تعمل محركات البحث الدلالي على التعرف على معاني الكلمات والاسترجاع على أساس تلك المعاني، وهي بذلك تختلف عن محركات البحث التقليدية التي تبحث عن الكلمة أو الكلمات المفتاحية وما يضاهيها في صفحات الويب، وبذلك فإن محركات البحث الدلالي تذهب إلى أبعد من استرجاع الكلمات المفتاحية وبيانات الوصف، حيث تعتمد على المحتوى والمضمون والعلاقات، وهذا من شأنه أن يجعل النتائج التي يسترجعها محرك البحث الدلالي ذات صلة أكثر باستفسار المستفيد، مما يوفر عليه الوقت المستغرق في قراءة صفحات غير ذات صلة قد يسترجعها محرك البحث التقليدي[1].

خامساً: تعمل محركات البحث الدلالي على إزالة الغموض من مصطلحات البحث، وذلك عن طريق تحليل المصطلحات الواردة في عبارة البحث بغرض الوصول إلى المعنى الأقرب لاستفسار المستفيد، فعلى سبيل المثال: كلمة وبذلك ففي حالة البحث عنها فإن محرك البحث الدلالي يعمل على تحليل السياق الذي جاءت فيه الكلمة ضمن الاستفسار، حيث يضع في الاعتبار معاني الكلمات الأخرى التي تظهر في الاستفسار وفي النص.

وتكمن أهمية الويب الدلائي في تقديم معايير مفتوحة يمكن استخدامها في تكشيف محتويات مصادر المعلومات عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد في تحقيق ذلك مثل: لغة الترميز الموسعة، خرائط المفاهيم أو الانطولوجي، المعيار العام لوصف المصادر ولغة انطولوجيا الويب.

تقنيات شبكات التواصل الاجتماعي في المكتبات :

تمثل شبكات التواصل الاجتماعي الموجة الثانية في استخدام شبكة الإنترنت، أو ما يطلق عليه اصطلاحاً الوب 2. تعرف شبكات التواصل الاجتماعي بأنها تتكون من ملفات شخصية للمستخدمين وخدمات عامة مثل المراسلات الشخصية ومشاركة

(1) What's Semantic Search? Can Hakia Compete with Google? Available at: http://www.bulentongun.com/what-is-semantic-search-hakia-vs-google/ (11/3/2015)

الصور والملفات الصوتية والمرئية والروابط والنصوص والمعلومات بناءً على تصنيفات محددة مرتبطة بالدراسة أو العمل أو النطاق الجغرافي مثل: مواقع فيس بوك وماي سبيس، كما برزت شبكات التواصل الاجتماعي المرتبطة بالعمل المهني مثل: شبكة الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، والشبكات المتعلقة بالتطبيقات الفرعية في المجال المهني كتطبيقات التقانه مثل شبكة مجموعة نقاش برنامج جرينستون للمكتبة الرقمية ومجموعة نقاش كوها.

استخدمت تطبيقات نظم إدارة المكتبات المتكاملة وتقنيات شبكات التواصل الاجتماعي للإعلام عن ما هو موجود في الفهارس من تسجيلات ببيليوجرافية أو نصوص كاملة، ويهدف هذا النص للتعريف بكيفية استخدام تقنيات شبكات التواصل الاجتماعي أو الوب 2 في المكتبات الرقمية من خلال استخدام برنامج جرينستون للمكتبة الرقمية

تكنولوجيا الشبكات:

لقد استفاد عمال المعرفة بالمكتبات من تكنولوجيا الشبكات، فمثلاً المعرفة الضمنية نجد استخدام الشبكات بهدف تسهيل تبادل المعرفة عبر الحوار والمحادثات، وكذلك الحال بالنسبة للمعرفة الظاهرة فطبيعتها تحتاج استخدام تكنولوجيا الشبكات بكثافة بهدف تمكين المستفيدين للوصول للمعرفة الصريحة. وتلعب شبكات المعلومات الداخلية وهي بمثابة شبكة اتصال داخلي علي مستوى المؤسسة، وباستخدام أدوات الشبكة وقدرات الإنترنت من تصفح يستطيع عمال المعرفة أن يطلعوا على كل ما يتعلق بالمكتبات من الخطط وطلب المعلومات واسترجاع المعلومات من قواعد البيانات المختلفة.

ويعتبر استخدام البريد الإلكتروني من قبل عمال المعرفة ومجموعات العمل المعرفي جزءاً مهماً من عمليات المكتبة وأعمالها وهو أحد الخدمات الأساسية للانترنت والأكثر استخداماً.

نظم دعم الإدارة:

تستخدم مخططات تدفق العمل من خلال العديد من البرمجيات التي تسهل نقل المعلومات بين فريق العمل أو مجموعة العمل بالوحدة الإدارية بالمكتبة ومن أمثلتها: المدونات الإلكترونية: وتستخدم كلمة مدونة العربية كمقابل للفظ Blog وهي اختصار لكلمتي We Log والتي تعني سجل الشبكة. وأصبحت المدونات توصف بأنها ثاني صورة في عالم الإنترنت بعد البريد الالكتروني، وهي أحد أساليب النشر والاتصال الحديثة على الشبكة وتتميز بالتفاعل والوصول المباشر من قبل المستفيدين[1].

بوابات المعرفة: إن بوابات إدارة المعرفة هي توسيع لمفهوم البوابة بغرض تقديم المعرفة وقدرات البحث ودعم عمال المعرفة في أنشطتهم، والبوابات تقدم أدوات تساعد في التحليل وتصنيف المعلومات وتظهر العلاقة بين المحتوى وخدمات المكتبة، كما يمكن للبوابات أن تقدم للمستفيدين سمات معينة مثل البريد الإلكتروني، وغرف التخاطب ومحركات البحث وتبادل المعلومات والمعرفة.

برنامج قرينستون Greenstone :

يعتبر برنامج قرينستون (Greenstone) عبارة عن حزمة برمجيات لبناء وتوزيع مجموعات المكتبة الرقمية. يعطي البرنامج طريقة جديدة لتنظيم المعلومات ونشرها على الإنترنت أو على قرص مدمج. هذا البرنامج من إنتاج مكتبة نيوزيلندا الرقمية في وايكاتو، يتم توزيع البرنامج بالتعاون مع منظمة اليونسكو ومنظمة هيومان إنفو، وهو من البرمجيات مفتوحة المصدر كما أنه برنامج متعدد اللغات وزع وفقاً لأحكام رخصة الاستخدام العام.

(1) عصورة الشام. المدونات الالكترونية فى المكتبات. تاريخ الاطلاع (2013/07/11) معلومات متاحة علي الخط المباشر على رابط http://www.b;ogwithoutalibrary.net/?page_id=94

يهدف هذا البرنامج إلى تمكين المستخدمين خاصة في المكتبات الجامعية ومؤسسات الخدمة العامة الأخرى من بناء مكتبتهم الرقمية. والمكتبات الرقمية في الأساس هي تجديده لطريقة بث المعلومات بموجب احتياجات شركاء اليونسكو من جمعيات ومعاهد في مجال علوم التربية والثقافة في أنحاء العالم، وعلى الأخص في الدول النامية[1]

برنامج ديسبيس Dspace :

عبارة عن نظام لإدارة المكتبات الرقمية يمكن المستفيدين من إرسال الوثائق الإلكترونية) بحوث، أوراق مؤتمرات، رسائل جامعية مقالات) ومن ثم وصفها ويقوم النظام بتكشيفها وتخزينها ويحوي نظام استرجاع وبحث متميز للوصول إلى هذه الوثائق. تم تطويره كبرنامج مفتوح المصدر من خلال تعاون بين مكتبات معهد ماستيوشس للعلوم والتقنية MIT وشركة هيلوتباكرد HP، وقد تم إصدار أول نسخة من البرنامج في العام 2002 وتحمل الرقم Dspace1 . وهذا النظام يدعم نظام الترميز العالمي UNICODE والذي بدوره يدعم أغلب لغات العالم المكتوبة ومن ضمنها اللغة العربية[2].

برنامج كوها KOHA :

تم تطوير هذا البرنامج في العام 1999 بواسطة فريق من المبرمجين لمخاطبة احتياجات فرع مكتبة صغيرة في الجزيرة، واسم النظام كوها Kohaأستمد من لغة السكان الأصلين للجزيرة وهي تعني هبة Gift ونظراً لأن الشركة قررت أن تصدر البرنامج كمصدر مفتوح فوجدت أن هذا الاسم مناسب. وقد تم إصدار هذا البرنامج كمصدر مفتوح

---

(1) Greenstone Digital Library Software(About Greenstone), Retrieved: 25/03/ 2014 from: http://www.greenstone.org/index_ar

(2) محمد مبارك اللهيبي. نظم تشغيل وإدارة المكتبات الرقمية مفتوحة المصدر: نظام دي سبيس Dspace لإدارة المجموعات الرقمية.- عمان: مؤتمر جمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج- المؤتمر الثاني. تاريخ الإطلاع:(2014/11/10). متاح على الموقع التالي:
http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4140114/dspace_study_final.pdf

بالصدفة لأن الشركة الاستشارية لم ترغب في وضع أي تكاليف تطوير مستقبلية أو تقديم دعم فني[1].

إذن إدارة المعرفة هي أكثر من التقنية الرقمية، والتقنية هي بوضوح جزء من إدارة المعرفة. وما نشاهده من تقنيات معلوماتية محوسبة، ومن شبكات اتصالات محلية وإقليمية وكونية مثل الإنترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجداول إلكترونية وبنوك معلومات ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة.

لقد أدمجت إدارة المعرفة التقني بالإنساني والملموس بالافتراضي، والحوار المكاني بالتراسل الإلكتروني، والمعرفة المتراكمة التي تمتد بجذورها في أرض المنظمة بالمعرفة والخبرة التي يجري استيرادها بوسائل شرعية وحرة عبر القنوات الإلكترونية، أو بالأدمغة التي يتم طلبها وشراؤها لتميزها في حقل الاختصاص بغض النظر عن الجنسية واللون والعرق.

وكسبيل للتقليل من النفقات المالية التي قد تجرها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين[2] (Wen)للاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى عال من مهارات البرمجة.

خصائص إدارة المعرفة في المكتبات:

كما هو معلوم للجميع بان بالمكتبة بعض الأعمال التقليدية الروتينية والتي يمكن التعبير عنها بخريطة تدفق التزويد ومعالجة نشر وتخزين واستعمال مصادر المعلومات. والآن في عصر الاقتصاد المعرفي أصبحت المكتبات مشاركه في ابتكار المعرفة وصارت حلقة ربط مهمة في سلسلة ابتكار المعرفة. بجانب دورها الطبيعي في تخزين المعرفة الإنسانية.

---

(1) سامح زينهم عبد الجواد. مصدر سابق، ص. 118

(2) Wen, Sh.Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach. In : the3rd China-US Library Conference. (accessed 09-02-2014).Available at: http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19wen.htm

وتواجه المكتبات في القرن الواحد والعشرين العديد من العقبات والموضوعات الجديدة المتعلقة بإدارة المعرفة، ففي عصر الاقتصاد المعرفي تتعلق أعمال المكتبة بتعريف المعرفة واكتسابها، وتطويرها، وتصميمها، واستعمالها، وتخزينها والتشارك فيها، وذلك لخلق وسيلة للتحول الكامل والمشاركة في المعرفة الضمنية والصريحة والقدرة على الابتكار وإيجاد الحلول باستخدام روح عمل الفريق، خاصة مع تطور المجتمع وتزايد انتباه المجتمع للمعلومات والمعرفة، وتزايدت مطالبة الأفراد لهذه المعرفة بالتدريج.

وهذه التطورات قد أظهرت بيئة جديدة لتطور المكتبات فضلاً عن ذلك فإن المعلومات والمعرفة أصبحت عنصراً مهماً للنظام الاقتصادي الحديث، كما أن إدارة المعرفة أصبحت موضوعاً مهماً يواجه المكتبات، وتتطلب إدارة المعرفة في المكتبات تركيز الاهتمام على البحوث الناجحة وتطوير المعرفة وخلق قاعدة معرفة، بالإضافة للتبادل والتشارك في المعرفة من قبل الأفراد بالمكتبة بما فيهم المستفيدون والعمل على تدريب هذا الفئة[1].

يلاحظ الباحث بأن إدارة المعرفة عبارة عن تبادل المعرفة والمشاركة فيها وابتكارها، وتطبيقها في المنظمات، وإنها أصبحت مفتاح القوة والقائدة لابتكار المعرفة وتبادلها وتطبيقها، وإن تنفيذ إدارة المعرفة وتطبيقها يتطلب رفع مستوى المنظمات بتغير أعمال المكتبات وإعادة التنظيم من خلال عمليات المزج الإضافي لإدارة أعمال المكتبة مع إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة في أطار نظم ذكاء الأعمال:

أصبح دور إدارة المعرفة في المكتبات في تزايد بالتزامن مع نمو الاقتصاد المعرفي وتطوره، فإدارة المعرفة هي أسلوب جديد في الإدارة يتميز بالتفوق وبخصائص تعتمد على إدارة الموارد المختلفة ولكن نواتها هي الموارد البشرية. إن المكتبات في عصر الاقتصاد المعرفي يجب عليها مهمة إلحاق التدريب المهني والتعليم مدى الحياة لأطر المكتبة، وذلك لرفع مستوى المعرفة العلمية والقدرة على اكتساب المعرفة وابتكارها. وهذا يتطلب

---

(1) أحمد على. مفهوم المعلومات وادارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق. المجلد28 العدد الأول، 2012م ص.ص4795-12.

مجموعة من الأدوات مقرونة بالتكنولوجيا لتؤدي دوراً مهما في كافة بناء نظم إدارة المعرفة. وتستخدم المكتبات هذه الأدوات والتكنولوجيا في دعم وتحسين الاتصال والتعاون وإدارة المحتوى. وتشير أدوات إدارة المعرفة إلى الوسائل التنظيمية المستخدمة لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، ومن أمثلة الأدوات: القصص المنظمة والتعليم عن طريق العمل، والتدريب أثناء العمل، التعليم عن طريق الملاحظة واللقاءات والاجتماعات وجها لوجه.

أما تكنولوجيا إدارة المعرفة فتتمثل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن استخدامها لتحسين إدارة المعرفة وبالتالي تكنولوجيا إدارة المعرفة لا تختلف في جوهرها مع تكنولوجيات المعلومات.

كخاتمة هذا المبحث يمكن أن نسرد رؤية بروفيسور رضية آدم محمد "من أجل التنمية المستدامة في الأقطار النامية والأقل نمواً فيجب إعطاء الأولوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT، وهناك حاجة ملحة للسياسات الحكومية عبر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تبع لها المكتبات الجامعية المبادرة من خلال مدى واسع على كافة الأصعدة دون التوكيد أو التقاضي عن تامين وتعزيز واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بالتركيز على تجسير الفجوة في الفرص لأولئك الذين لهم وصول محدود للتكنولوجيا مع الأخذ في الاعتبار أن الفوارق في الوصول إلى ICT والاستخدام بين الأقطار، ستتواصل في التواجد حتى في الدول المتطورة، بينما الفوارق في الإنترنت واستخدام الهاتف المحمول يتناقص بسرعة مما يدعو إلى احتمالية إلى ما هو أكثر وإلى انتشار أوسع للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"[1].

(1) Radia Adam Mohamed. The role of governments in planning and developing digital libraries in developing countries.- WSIS follow-up conference on access to information and knowledge for development – United Nations conference Center, Addis Ababa, Ethiopeia, (March- 273-0, 2006).- Available date: (10-March, 2015)- at: repository.uneca.org.

خلاصة الفصل:

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها في الانتفاع والاستفادة من مصادر المعلومات بها ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أفضل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب الاهتمام بها. وإن التخطيط الإستراتيجي ومن خلال مبادئها المختلفة، وباعتباره نظام إداري وإستراتيجي يعمل على تقديم قيمة للمستفيدين من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة وتحقيق ميزة تنافسية، كما لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المكتبات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمكتبة، ووفرت تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج التصفح، وقواعد البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة.

في الفصل السابق تحدث الباحث عن موضوع الرقمنة وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، والتخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات ودور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وسوف يتم التطرق لموضوع أساسي ومكمل لإدارة المعرفة وهو رأس المال الفكري وإدارة المعرفة بالمكتبات، وهذا ما يتم الحديث عنه في الفصل القادم.

الفصل الثاني

الإطار النظري لرأس المال الفكري
وعمال المعرفة بالمكتبات

ويشتمل هذا الفصل على المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم وخصائص رأس المال الفكري
- المبحث الثاني: عمال المعرفة بالمكتبات الجامعية
- المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية

الفصل الثاني

الإطار النظري لرأس المال الفكري
وعمال المعرفة بالمكتبات

المبحث الأول
مفهوم وخصائص رأس المال الفكري

كان ولا يزال موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحاً بالنسبة للمخططين الإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المنظمات أو المجتمعات. بل يمكن التأكيد بأن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحدياً بالنسبة للمجتمعات المتقدمة والنامية، سواء من حيث الإعداد أو التأهيل أو الاستثمار. ونجد هذه المشكلة ماثلة في قضية رأس المال الفكري وربطها بإستراتيجيات الموارد البشرية ومن ثم البحوث والاستشارات والتدريب، لهذا تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية.

بل يمكن القول إن النظرة إلى إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري يجب أن تتحول الإستراتيجية نحو النظرة إليهم باعتبارهم أحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها.

تعريف رأس المال الفكري :

أطلِق مفكر الإدارة Peter Drucker أن هذا العصر عصر رأس المال الفكري، وصفه للمجتمع الرأسمالي، فرأس المال الفكري هو فئة من البشر التي تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية والمواهب الفطرية التي تمكِنها من دفع عجلة التقدم على المستوى القومي، وأن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه الشركة هو رأس المال الفكري وما تتميز به أمَة عن أخرى هو القدر الذي تستطيع به تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة من الاختراعات والابتكارات في شتى المجالات. ويُعرّف رأس المال الفكري على" أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره"[1]. كما عرف Stewart رأس المال الفكري بأنه: مادة فكرية، معرفة معلومات، ملكية فكرية والخبرة التي يمكن استعمالها لخلق الثروة[2] "فهو رأس المال الحقيقي للمنظمة ويتمثل في المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها داخل المنظمة. وهم مجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل، الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار تنظيمي منسجم[3]. والموارد الفكرية هي أصل من أصول المكتبة، التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة

---

(1) عبدالرحمن بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري أستراتيجيه التحول من الفئه العامة إلى الفئة المميزة، متاح على الرابط *www.ksv.edu.sa* بتاريخ2014/4/25

(2) Stewart ,Intellectual Capital: The New Health of Organization, Double Day Currency, New York, p129

(3) أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. (القاهرة: الدار الجامعية 2004)، ص19

للمكتبة، فالمورد الفكري يمكن أن يحقق ثروة وربحية هائلة من خلال استخدام معرفته، ابتكاراته ومهاراته وفعاليته، وبدونها يصبح الفرد ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، فلكي يصبح الفرد مورداً فكرياً فلابد أن يمتلك الكفاءة والخبرة والمهارات والقدرات والفاعلية اللازمة لأداء مهام تخصصه. وعندما تتمكن المكتبة من استقطاب مورد فكرى تتوافر لديه المعرفة والمهارة والكفاءة، فيمكن القول أن هذه المكتبة لديها مخزون من الموارد الفكرية، وينبغي على المكتبة أن تسعى للحصول على هذا المخزون وتطويره والمحافظة عليه لسببين هما[1]:

1- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، الكفاءة والمهارات، يكون إحدى العوامل لتحقيق أهداف المكتبة.

2- من خلال مهارات ومعرفة وكفاءة الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية، والرضا الوظيفي وتحقيق الذات، ومن ثمة الاندفاع بحماس لتحقيق الميزة التنافسية للمكتبة.

يعرف الباحث الموارد الفكرية للمكتبة بأنهم جميع الأفراد الذين يعملون فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائفها ومهامها تحت مظلة الرؤى التنظيمية للمكتبة، التي توضع لتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومع مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المكتبة الجامعية التي ترتبط بالمكون الثالث وهو المستفيد (رأس مال الزبون أو العلاقات) في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية.

من خلال إطلاع الباحث على الإنتاج الأدبي الذي تناول تعريف رأس المال الفكري يمكن تقسيمه إلى ثلاثة محاور هي:

---

(1) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002). ص 30

- المحور الأول: تدور مضامينها إجمالاً حول الموارد البشرية (الأفراد)
- المحور الثاني: يتعلق بالقدرات المتميزة على الصعيد الفردي أو المنظمة.
- المحور الثالثة: يضم التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري كنتاج معرفي من منطق الإنتاجية المعرفية الفردية أو للمنظمة.

المحور الأول:

التعريف الذي يرى أنه يمثل نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصتها في السوق وتعظم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة[1]. وتعريف كيلي (Kelley) الذي يرى أنه مكون من: العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم[2]. أما تعريف يوندت (Youndt) قد ركز على أنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة[3]

المحور الثاني:

من أهم التعريفات في هذا الجانب تعريف نغم حسين لرأس المال الفكري بأنه: المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مختلف المكونات للوصول للأهداف المنشودة فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها

---

(1) محيا بن خلف المطيرى. إدارة رأس المال الفكرى وتنميته بالتعليم الجامعي فى ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح) دكتوراه فى الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى. 2007، ص144

(2) Kelley, R.E :How to be a Star at Work Through Strategies you need to success, Times Business, New York, 1998. p12

(3) Youndt, M.A, Shell. S: Human Resource Management Manufacturing strategy and firm Performance , Academy of Management Journal Vol. 39, 1996. p839

وأدراك الترابط بين الوظائف وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة في مجموعها وعلاقاتها مع المجتمع[1].

ويقول عبد الوهاب عن رأس المال الفكري هو"عبارة عن عقول تتمتع بمهارات متفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر"[2]. وقد عبر عنه أرلش (Ulrich) بأنه مجموعة من ذوى المهارات المتوفرة في المنظمة والتي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية[3]. أما عاشور فذكر بأنه: زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وباتجاهات مستحدثه غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع والتعليم المؤسسي والاستثمار المتعاظم في البشر تعليماً وتدريباً[4].

المحور الثالث:

تعريف الثبيتي وهو " كل نتاج معرفي للفرد أو المجتمع تحقق من استخدامه توفير موارد مالية أو عوائد اقتصادية سواء أكان مصدر تلك المعرفة عملاء المنظمة أم كان موظفيها"[5]. أما دالف (Dalf) فعبر عنه بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المعتمدة على المعارف الظاهرة (Explicit Knowledge) التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي

---

(1) نغم حسين عبيد. أثر استثمار راس المال الفكرى فى الاداء المنظمي دراسة ميدانية فى عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط (رسالة ماجستير) غير منشورة ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2000ص، ص11-13

(2) عبد الوهاب. مرجع سابق. ص 99

(3) Ulrich, D.A. New Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January,.1998.p126

(4) عاشور.مرجع سابق. ص1

(5) جويبر الثبيتي، ماطر نجم. إدارة رأس المال المعرفي فى الجامعات: نموذج نظرى تحليلي "مجلة التربية والتنمية، العدد 26، السنة العاشرة، نوفمبر، 2002. ص37

نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، بجانب المعرفة الضمنية (Tacit) مبنية علي الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة[1].

يلاحظ الباحث أن مختلف التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري ركزت على عمال المعرفة بأن لهم قدرات خاصة بمعنى فئة متميزة من العاملين لديهم إمكانيات مختلفة ومتفردة تحتاجها المنظمات لتحسين أوضاعها وتحقيق أهدافها، أو على أساس أن رأس المال الفكري (النتاج المعرفي) هو مجموعة من القدرات تقف على رأسها القدرة الذهنية والإبداع وهذه القدرات بطبيعة الحال لا تتوفر إلا عند فئة من العاملين.

وبقراءة متأنية للباحث لما أشارت إليه التعريفات السابقة، ومن خلال النظر في العناصر والوظيفية المكونة لمفهوم رأس المال الفكري، وفقاً للتعريفات السابقة يمكن إجمال الأبعاد البنائية والوظيفية في:

- مجموعة الأفراد الذين يملكون المعرفة العقلية والقدرات المتميزة يقدمون إسهامات فكرية لها قابلية التنفيذ واقعياً.
- قوة ذهنية مجتمعة تستند إلى (معرفة، معلومات وسمات فكرية، خبرة) تنتج أفكاراً جديدة لها قابلية التطبيق وتحقق فائدة للتنظيم من جهة أخرى.
- الاستثمار المتعاظم في البشر تعليماً وتدريباً عبر التعليم المؤسسي وصولاً إلى مرحلة الإبداع والابتكار والتوظيف الكامل للمعرفة.
- مجموعة من الموارد المعلوماتية المعرفية للأفراد والمكونة من المعرفة الظاهرة والضمنية مبنية على خبرات شخصية وقواعد بديهية.
- الأصول غير المحسوسة للمنظمة كقدرات الأفراد ومعرفتهم الضمنية والمتمثلة في إبداعاتهم ابتكاراتهم ورغباتهم وعلاقاتهم المتميزة مع العملاء مع مخزون تجارب المنظمة وهذه الموجودات تشكل الخلفية اللازمة لإدارة الإبداع والتميز

(1) Dalf, R. L, Organization : Theory and Design, Edition South Western, Ohio, 2001. p258

- يحقق الاستثمار في عقول العاملين المتميزين للمنظمة عدة أهداف منها: النمو في مختلف أنشطة المنظمة، الاستمرارية والبقاء في مجال النشاط والمنافسة والتفوق والتميز.

يرى الباحث أن الوظيفة الأساسية لرأس المال الفكري هي أحداث التغيير والتطوير للمحافظة على المنظمة وتنميتها في عالم شديد المنافسة، وذلك بالتركيز على جوانب معينة كالقيادة، التنظيم والهيكل والعمليات، أو الإبداع والابتكار والتركيز على رغبات المستفيدين واحتياجاتهم. يمكن الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يتكون من عناصر غير محددة لأنها تتعلق أساساً بمفاهيم ذات معاني متعددة ومتنوعة كالقدرة، المهارة، القوة الذهنية، الإبداع، التعلم، ونوع معين من المعرفة وهذه المفاهيم متغيرة بتغير مجالات العمل والنشاط، وبتغير طبيعة المنظمات التي ينتمي لها الأشخاص الذين يمتلكون تلك الصفات، وهذا التنوع في المفاهيم التي تشكل المكونات المختلفة لمفهوم رأس المال الفكري يدل على أنه مرتبط من ناحية المفاهيم بكل أنواع العمل في المنظمات وذلك عندما تعبر عن القدرات الذهنية والمهارات والإبداع والابتكار والخبرة التي يمكن تحويلها من معرفة ذاتية السمة وضمنية إلى معرفة تنظيمية ظاهرة تؤدي وظيفة على صعيد المنظمة، كما أنه من جانب آخر يدل على أن مفهوم رأس المال الفكري قابل لاستعاب مزيد من المفاهيم المتعلقة بالمهارات والإبداعات الجديدة.

ومن خلال قراءة تحليلية لدلالات مفاهيم رأس المال الفكري تمكن المفرجي من تحديد المؤشرات التالية وهي[1]:

أ - ليس كل العاملين لديهم قدرات متميزة، وعلى ذلك فإنه ليس كل العاملين يشكلون رأس المال الفكري.

ب- القدرات غير محددة العدد ولا النوع وكذلك المهارات والخبرات، وهي متغيرة باستمرار.

---

(1) عادل حرحوش المفرجي، صالح أحمد علي رأس المال الفكري: طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003). ص45

ج- المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة، ليس هذا هو المعيار أنما المعيار هو مدى فائدتها للتنظيم.

د- إن هذه القدرات والمعارف لكي يتم توظيفها لابد أن يكون لها إطار عام، وهو الرؤية الواضحة لمستقبل المنظمة، بحيث يتم التوظيف الأمثل للقدرات في حينها.

هـ - أن هذه الأصول غير الملموسة (القدرة، المعرفة، الرؤية) لابد من تحويلها إلى معرفة منظمة تظهر من خلال الأفراد والهياكل وعلاقة المنظمة مع بيئتها.

و- أن الاهتمام بتفعيل إدارة رأس المال الفكري هو أن تحقق المنظمة أهدافها بفعالية وبطبيعية الحال فإن الأهداف دوماً متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالمنظمة.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف رأس المال الفكري أنه مجموعة من الأشخاص لديهم إمكانيات وقدرات ومهارات متميزة تمكنهم من وضع رؤية مستقبلية للمكتبات التي يعملون بها لمواكبة التغيرات البيئة بشقيها الداخلي والخارجي كما يعتبر مكملاً لرأس المال الهيكلي الذي يمثل المعرفة الصريحة ومفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية.

مفهوم رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري(Intellectual Capital (IC من المفاهيم الحديثة حيث ظهر مع بداية التسعينيات من القرن الحادي والعشرين، ووجد مزيداً من الاهتمام حيث أصبح ينظر إليه بحسبانه أحد نقاط القوة بالمنظمة وداعم للمنافسة، وتحقيق النجاح بعد إن كانت المصادر المادية فقط هي مصدر القوة للمنظمة.

ويمثل موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات الجوهرية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة لقد أكد (Brennan) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملياً يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج" [1] هذا الوصف لهذه

(1) Brennan, Nconnell. (2000). Intellectual Capital: Current issues and policy implications. Journal of Intellectual Capital. Vol. (1). Issue(3). PP. 206-220

الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى[1]:

1- زيادة القدرة الإبداعية.

2- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

3- تعزيز التنافس باستغلال الوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.

4- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.

5- تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.

إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في الأعمال، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة، وتعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفاهيم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة(Knowledge Economy) وإدارتها، ويراه البعض على أنه قدر من المعرفة تتوافر لدى العاملين بالمنظمة، بينما يعتقد آخرون أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون. ويعتبر آخرون بأن رأس المال الفكري يعكس المعرفة والمهارة والملكية الفكرية والخبرة المستعملة لخلق القيمة.

أن رأس المال الفكري يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعرفة والمهارات. ذلك لأن التركيز على موضوع البطالة بشكل عام قد يصرف الاهتمام عن الفئة المتميزة من حيث المعرفة والمهارة التي يمكن أن تكون مورداً أساسياً للدولة. ومن التعاريف المهمة للموارد البشرية والذي يركز على الموارد غير الملموسة ويهتم بالمعرفة الضمنية وما توفره للمنظمة من ميزة، وتطرقت سهيلة عباس لتحديد رأس

(1) أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري.- (القاهرة: المؤلف، 2004) ص 183.

المال الفكري من خلال النقاط التالية[1]:

1- يمثل جزءاً من رأس المال البشرى للمنظمة.
2- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية
3- يرمي إلى إنتاج جديد أو تطوير أفكار قديمة.
4- يسعي إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
5- لا يتركز في مستوى إداري معين.

جدول رقم (1): المقارنة بين رأس المادي ورأس المال الفكري[2]

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي- أثيري- غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المباني	الأفراد ذوى المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

(1) سهيلة محمد عباس. علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري. السنة (26)، العدد (97). (2004م) ص 125 .

(2) عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكرى فى شركات الاعمال، المؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2009، ص6

رؤية الإسلام لرأس المال الفكري:

يحتل الفكر في الشريعة الإسلامية مكانة خاصة، وحينما حدد الشرع الأسس التـي يقـوم عليها المجتمع الإسلامي لم يغفل أمر الفكر فهو أحـد المرتكـزات التـي حـض الـدين الإسـلامي عليها. فقد وردت كلمة يتفكرون في الآيـات القرآنيـة عـدة مـرات "فَاقْصُـصِ الْقَصَـصَ لَعَلَّهُـمْ يَتَفَكَّرُونَ " [الأعراف: 176] وفى سورة يونس "كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الآيَـاتِ لِقَـوْمٍ يَتَفَكَّـرُونَ " [الآيـة: 24] وغيرها من الآيات، وتُكمن أهمية التفكير في أنه يُوصل الإنسان إلى حقيقة أن اللــه عـز وجل هو خالق الكون، وهو المعبود.

ويعتبر العقل في الإسلام بمثابة الرمانة التـي تهـدى إلى الحقيقـة "وَلَقَـدْ كَرَّمْنَـا بَنِـي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِـيرٍ مِّمَّـنْ خَلَقْنَـا تَفْضِـيلاً {70/17}"[الإسراء: 70]. وهنالك تلازم بين اهـتمام الإسـلام بالإنسـان وأهميـة الفكـر، إذ يعـد الإسلام التفكير أهم وظـائف الإنسـان وأهـم خصائصـه وبهـا يسـمو الإنسـان عـلى الكائنـات الأخرى.

وحفـزت الشريعـة الأفـراد وجعلـت المجـال واسـعاً للعقـل لـكي يتفكـر في الآيـات الكونيـة والاجتماعيـة، ودعتـه إلى ذلـك، ولهـذا فقـد عـد الشرع الاجتهـاد عمـلاً محببـاً إذا خلصت نية المجتهد وأن أصابه الخطأ فأنـه يثـاب ويـؤجر (إذا أجتهـد الحـاكم فأصـاب فلـه أجـران وإن أخطـأ فلـه أجـر واحـد)[1] وفى مجـال الابتكـار الـذهني أكـد فقهـاء الشريعـة الإسلامية على أهمية الابتكار بالنسبة للمؤلف شرطاً لازماً للإبـداع الـذهني الـذي يجـب أن يتوفر في العالم[2]. واشترط ابن رشد في مقدمته من يحمـل لقـب عـالم شروطاً خمسـة وهـي:

---

(1) يحـي بـن زكريـا النـووي. شرح النـووي عـلى مسـلم. الجـزء الثالـث. (القـاهرة: دار الخـير، 1996). ص1716.

(2) نواف كنعان. حـق المؤلـف النمـوذج المعـاصر في حـق المؤلـف وسـبل حمايتـه. (مصر: د.ن، 1987). ص31.

الذهن الثاقب، الرغبة الباعثة، العمر الطويل، والجدة، الأستاذية[1]. ويحث الإسلام دوماً على البحث عن الحقيقة والعلم والانتفاع به، وفي هذا الإطار نظرت الشريعة الإسلامية إلى المؤلف المبتكر نظرة تقدير وإجلال، وقد ورد ذلك في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، قال الله تعالى "**يَرْفَعِ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ {11/58}**"[المجادلة: 11]، وقد أوجب الشرع على الناس التعلم والسعي في طلب العلم واخذ الحكمة لأن الحكمة ضالة المؤمن أني وجدها فهو أحق بها.

مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية[2]:

1- الأصول البشرية (رأس المال البشرى): هي المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد ولا تمتلكها المنظمة لأنها مرتبطة بالفرد وأهم مكوناتها المهارة والخبرة والإبداع.

2- الأصول الفكرية: هي عبارة عن المعرفة المستقلة عن الأفراد وتمتلكها المنظمة، أو هي مجموعة الأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف بالمنظمة ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

3- رأس المال الهيكلي: إذا كان رأس المال المالي يمثل الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية للمنظمة وهو الأكثر تأثيراً لتميز المؤسسة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة.

4- رأس مال العملاء: هو عبارة مجموعة المعلومات التي يحتويها سجل العملاء

---

(1) عبدالرحمن الرقعي. منظومة الرقعي مقدمة ابن رشد متاح على.ksu.edu.sa ص 31

(2) أميمة أبو الفتوح محمد. دور راس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاعمال، وزارة التجارة والصناعة قطاع السياسات تنمية الصناعات الصغيرة: القاهرة، 2002، ص4،

وعلاقاتهم مع المنظمة وأصحاب القرار. وهو يعكس طبيعية العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها. في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الرئيسي لثروة المنظمة، فيمكن التطرق لبعض النماذج التي على مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته باعتباره مصدراً للمعرفة الضمنية.

وقد عبر Skandia[1] في نموذجه للقيمة السوقية للمنظمة من خلال معطيات المعادلة أدناه: حيث أن:

- القيمة السوقية = رأس المال المادي + رأس المال الفكري
- رأس المال الفكري = رأس المال البشرى+ رأس المال الهيكلي
- رأس المال الهيكلي = رأس مال العملاء + رأس المال التنظيمي
- رأس المال التنظيمي = رأس مال العمليات + رأس المال الابتكاري
- رأس المال الابتكاري = الأصول الفكرية+ الملكية الفكرية

5- الملكية الفكرية: تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذلك ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار والحقوق الخاصة بالنشر، حيث تعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مقابلة المنافسة.

(1) فريد، بلفوم. إنتاج ومشاركة المعرفة فى المؤسسة:الرهان الجديد لادارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو9001 بولاية وهران. اطروحة دكتوراة فى العلوم الاقتصادية قسم التسيير.جامعة ابي بكر بلقايد الجزائر، 2013. نقل من

Saari Bin Ahmed, Abbas mezeal Munshraef, The Relationship between Intellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi industry, International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR vol1. 6, IACSIT Press, Bali, Indonesia, 2011, p105

المكونات الفرعية لرأس المال الفكري:

يمكن الحديث عن المكونات الفرعية لرأس المال الفكري والتي تنبني على ثلاثة محاور رئيسية هي[1]: رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلي، ورأس مال الزبون، أما المكونات الفرعية لرأس المال الفكري تتمثل في متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات ساعات التدريب للموظف، رضا العملاء بالنسبة لرأس المال البشرى.

أما رأس المال الهيكلي فيحتوى على المصروفات الإدارية المبيعات إعادة استخدام المعرفة، عدد مرات الدخول على مواقع الإنترنت، الممارسات الأفضل.

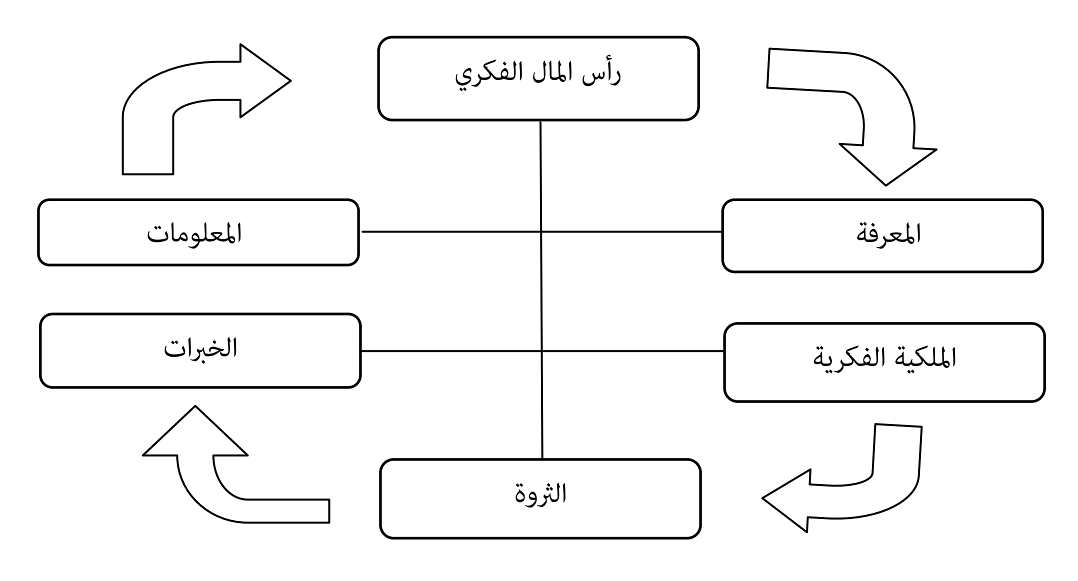
ويضم رأس مال العملاء ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة العميل، رضا العميل، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة.

بينما أرتكز نموذج Stewart على الموارد المعرفية من معلومات وخبرات والتي تشكل مصدراً لثروة المنظمة، ويبنى هذا النموذج على مفهوم يتمثل في رؤية الأصول الفكرية ورؤية رأس المال غير الملموس.

أولاً: رؤية الأصول الفكرية: وهي عبارة عن رؤية شاملة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في كل الأقسام الفكرية ووحدات المنظمة، وهي تغطي المعرفة بشقيها الصريحة والضمنية وجعلها المكافئ لرأس المال الفكري، أي أن رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال الصريح والضمني. الصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يتم استخدامها والتعبير عنها بشكل كمي ورسمي كما في الوثائق، وقواعد البيانات البرمجيات وقواعد العمل، بينما يتمثل رأس المال الضمني في المعرفة الضمنية الذاتية وغير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحسية غير القابلة للنقل والتعليم ويتم الوصول إليها بالاستلام.

---

(1) توماس. أ. ستيورت. ثورة المعرفة: رأس المال الفكرى. ترجمة علاء أحمد إصلاح (القاهرة: الدار الدولية للاستشارات الثقافية، 2004). ص453



شكل رقم (7): نموذج ستيوارت[1]

المصدر: إعداد الباحث اقتباساً من توماس ستيورات

ثانياً: رؤية رأس المال غير الملموس: وهي التي تهتم كثيراً بالأصول الفكرية للمؤسسة وأهمية تحويلها من أصول غير ملموسة (غير محسوبة ومقاسة) إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس، وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والنقص في مقاييس حسابها.

خصائص رأس المال الفكري:

يمكن تحديد خصائص رأس المال الفكري من خلال المكونات التالية[2]:

1- الخصائص التنظيمية: فيما يختص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات ككل وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي

(1) توماس. أ. ستيورت. ثورة المعرفة: راس المال الفكرى. مرجع سابق. ص453.

(2) محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني. أثر رأس المال الفكرى فى الإبداع في المصارف الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 2، العدد: 2 ،2010. ص، ص4748-.

يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

2- الخصائص المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم المنظم والتدريب الاثرائي وليس بالضرورة المادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة.

3- الخصائص السلوكية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يتجه إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات الهادفة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، وبما يمتلكه من مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

4- الخصائص الإبداعية: هنالك العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع التي تشير إلى تبني سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، إذ يمكن القول أن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء أكان منتجاً جديداً أو تصرفاً جيداً وتتنوع مصادر الإبداع سواء كان هذا المصدر داخلياً أو خارجياً، علماً أن مصادر الإبداع التكنولوجي دائما ما تركز عليه المختبرات البحثية، الدوريات المهنية وبراءات الاختراع، المصادر الحكومية أفراد التسويق والزبائن فضلاً عن المستشارين والعاملين.

علاقة رأس المال الفكري ببعض فروع الإدارة المعاصرة:

يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بعدد من المفاهيم والمداخل الإدارية المعاصرة، إذ يشكل مفهوم رأس المال الفكري امتداداً للجهود العلمية لتطوير المداخل الإدارية التي تستهدف تحسين أداء المنظمات كما يشكل مدخلاً لإدارة رأس المال الفكري أو مدخلاً لإدارة الموارد غير المحسوسة الوسيلة الأكثر قدرة على تحقيق غايات المنظمات في مجال الجودة، وخفض التكاليف، وإعادة تنظيم وهيكلة الأنشطة والعمليات، ولقد أصبح رأس المال الفكري يمثل محوراً لعمليات التطوير المختلفة في المنظمات المعاصرة، سوف نتطرق لهذه المفاهيم من خلال مباحث هذا البحث فمثلاً علاقة رأس المال الفكري بالجودة الشاملة، والجودة الشاملة والتسويق الداخلي وغيرها من المباحث.

علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

إن الباحث في مجال رأس المال الفكري سيجد تداخلاً بين مفهومين هما: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وهذا التداخل في المفاهيم قد يكون طبيعياً نظراً لمجال كل من المفهومين، هذا النماذج يبين مدى العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وأنها علاقة عضوية فلا يمكن أن تدار المعرفة بمعزل من رأس المال الفكري المنتج والمبدع للمعرفة، إذ أن كل العمليات المعرفية في المنظمات هي في الواقع نتاج رأس المال الفكري كما أن إدارة رأس المال الفكري تمثل نوعاً من إدارة المعرفة لفئة متميزة منضمة للمنظمة، وإخراجاً لطاقاتها وإبداعاتها وتحويل معرفتها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة تمتلكها المنظمة.

في تقرير التنمية الإنسانية الذي كان محوره خلق مجتمع المعرفة في العالم العربي يعتبر رأس المال المعرفي هو قلب عملية إنتاج المعرفة وهو محور الارتكاز لعمليات توليد المعرفة وإنتاجها ليس فقط على مستوى المنظمات وإنما على المستوى المجتمعي الشامل[1]. وحاول نبيل محمد إبراز أوجه العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة فيما يلي[2]:

أ - إن كلاً من إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري يعد نوعاً من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة العقل الفردي وهذه القوة بحاجة إلى إطار تتحرك فيه كما هي بحاجة إلى سياق من التعاون والثقة.

ب- إن إدارة المعرفة تسعي لإيجاد السياق المجتمعي والسياق التنظيمي والعمليات الأساسية لإنتاج المعرفة ليتم استثمار رأس المال الفكري بالشكل المناسب ومن جهة أخرى فإن العمليات النوعية لإدارة المعرفة لا يمكن أن يؤديها إلا رأس المال الفكري المتميز.

---

(1) تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية 2003، ص42.

(2) نبيل محمد. مرجع السابق. ص43.

ج- استقطاب العقول أصبح مجالاً للصراع وكثير من الدول والشركات حققت التفوق المعرفي والاقتصادي والعلمي بعقول مستقطبة من دول أخرى.

د- إن تحويل الثروة المعرفية إلى رأس معرفي وتوظيف رأس المال المعرفي بكفاءة في إنتاج معارف جديدة عمليتان مترابطتان محورهما نشر المعرفة المتاحة بينما تنصب الثانية على العمليات المباشرة لإنتاج معارف جديدة.

هـ - إن إدارة رأس المال الفكري تنصب على العامل الإنساني المنتج للمعرفة، فيما ينصب اهتمام إدارة المعرفة على الأنشطة المحيطة.

ويرى الباحث أن إدارة رأس المال الفكري تتعامل مباشرة مع العقول المتميزة وإنتاجها الفكري، وتسعى لإظهاره وإدارته وتحويل معرفته إلى منتج ومنتجاتها إلى أرباح، وأساس فكرة رأس المال الفكري هو الذكاء ومقدرة الفرد الإبداعية والابتكارية ممزوجة بالخبرة المتميزة، وإذا رغبت المنظمة في الاستفادة من هذه المقدرات الفردية فلابد من قيام إدارة المعرفة بالاستناد إلى رأس المال الفكري، فالعمليات التي تستهدف إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات تشكل في الواقع البنية الأساسية لعمليات إدارة المعرفة، وبدون إدارة واعية لرأس المال الفكري لن تؤتي إدارة المعرفة ثمارها المطلوبة. لأن المكتبات منظمات، وظيفتها الرئيسية هي المعرفة وإدارتها داخل مجتمعاتها فهي بحاجة إلى إدارة رأس المال الفكري فيها الذي يشكل قلب إدارة عملية إدارة المعرفة.

علاقة رأس المال الفكري بالتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي عبارة عن مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها[1] ويعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة فعاليته وقدرته لتحقيق أهدافه المرجوة. ومن الطبيعي أن يتناول التغيير

---

(1) ياغي محمد عبد الفتاح. تطوير المنظمات لمدخل لزيادة فعالية المنظمات. المجلة العربية للتدريب العدد الثامن. يناير1991.ص38.

والتطوير موضوعات كثيرة في المنظمات مثل خطوط السلطة، وحدود المسئولية وطرق الاتصال وأساليب وإجراءات العمل وأنماط العلاقات التنظيمية الداخلية، وكل ما له علاقة بفعالية التنظيم.

ويتفق الخبراء على أن إحداث التغيير بصفة عامة يعد مطلباً حيوياً لمؤسسات اليوم، وذلك لعدة عوامل والتي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والحيوية ومنها[1]:

أ - تحقيق الاستجابة المناسبة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات المستفيدين والتطورات التكنولوجية والتشريعات الحكومية.

ب- تحقيق التميز الإداري وفي الوقت نفسه قد يتجاوب مع حاجة شخصية لبعض المديرين.

ج- الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات من قبل فئات المجتمع تجاه المنظمة.

د- يساعد قبول التغيير على وجود المؤسسة (المتعلمة) وهذا يعنى مزيداً من التحسين.

هـ - أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية.

ويمكن حصر القوى الدافعة للتغيير في مجموعتين هما[2]:

1- القوى الخارجية وتشمل:

أ - العملاء والمستفيدين ومتابعة رغباتهم وتوقعاتهم وتفضيلاتهم.

ب- التحولات التكنولوجية متمثلة في أنواع المهارات التي يجب أن يكتسبها العمال لتواكب مضامين الأنشطة التنظيمية.

ج- المنافسة والاستجابة لمتغيرات السوق خفض الأسعار وتحقيق الجودة.

---

(1) نبيل محمد مرسي. الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003). ص47

(2) محيا بن خلف المطيرى. إدارة راس المال الفكرى وتنميته بالتعليم الجامعي فى ضوء التحولات المعاصرة. (رسالة دكتوراه) في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة ام القرى.2007م. ص142

د- البيئة العامة التغيرات في السياسات والإستراتيجيات والظروف الاقتصادية. والبيئة السياسية والتشريعية.

2- القوى الداخلية وتشمل:

أ - الهيكل التنظيمي (الرسمية المركزية الحجم التفويض).

ب- قاعدة العمالة (الانتقاء والتدريب).

ج- العمليات (الإجراءات واللوائح الأنظمة والاتصال ونظم خدمة المستفيدين وأنظمة الرقابة والجودة)

ويتميز التطوير التنظيمي بعدد من الخصائص مثل أنه نشاط مقصود يقوم على تخطيط مدروس مبني على شعور بالحاجة للتغيير يشمل عناصر المنظمة بكاملها مع التركيز على الدور الذي تلعبه جماعات العمل في أحداث التغيير.

كما تحكم التطوير مجموعة من القيم وأهمها[1]:

أ - السعي لزيادة فعالية المنظمة.

ب- خلق بيئة تنظيمية يمكن فيها إيجاد العمل المثير والباعث للتحدي.

ج- إعطاء الفرصة لأعضاء المنظمة ذاتها لاستغلال إمكاناتهم.

د- معاملة الناس على أساس أنهم أفراد لهم سلسلة احتياجات معقدة وكلها ذات أهمية فيما يتعلق بعملهم وحياتهم.

هـ - أعطاء الفرصة للأفراد لممارسة حقوقهم بإطلاق طاقاتهم الكامنة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن التغيير المخطط يساعد في تحسين قدرة التنظيم على التوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كتغير سلوك الأفراد داخل التنظيم وهي نفس أهداف إدارة رأس المال الفكري لأن عملية التغيير تنطلق من محورين الأول: الحاجة القائمة للتغيير، الثاني: هو أن ثمة إمكانية للتغيير في المنظمة وبناء على إمكانياتها،

(1) ياغي محمد. مرجع سابق. ص 40

لذا تركز عملية التغيير على استغلال الطاقات الكامنة للأفراد عبر توفير البيئة المناسبة. وعليه لا يمكن تصور عمليات تغيير ناجحة بعيداً عن إدراك لأهمية الفئة القادرة على فهم مغزى التغيير وتحقيقه على أرض الواقع، وهكذا فإن مفهوم رأس المال الفكري يرتبط بالمداخل الإدارية الحديثة ويتفق معها في الهدف، ويتجه مباشرة إلى ثلاثة محاور رئيسية تشكل مكوناته وهي رأس المال البشرى الماهر والقادر، رأس المال الهيكلي وقدرة المنظمة ورأس مال المستفيدين (الزبون) والعلاقة المميزة معهم.

إدارة رأس المال الشخصي:

إدارة المعرفة على المستوى الشخصي، معناها أن يكون المرء مسئولاً عما يعرفه، وعمن يعرفه، كما تتضمن إدارة المعرفة الشخصية الحصول على المعرفة وابتكارها والمشاركة فيها. ويمكن دمج تلك الأبعاد معاً من أجل الوصول إلى إطار عام للمعرفة الشخصية، ويعتمد رأس المال الشخصي على ثلاثة أبعاد هي[1]:

1- مخزون المعرفة: هذا المفهوم يركز على نوعية المعرفة التي يمتلكها المرء سواء أكانت ظاهرة أو ضمنية. وقد تنطوي المعرفة الضمنية على جزئية ظاهرة مثل: مهارة تصنيف الكتب التي تعد معرفة ضمنية نحتاجها لأداء مهارة مادية.

2- تداول المعرفة: يمكن تداول المعرفة من خلال ثلاث طرق مختلفة وهي: العقل أو القلب أو اليدين. أما العقل فنفكر به ونستخدمه للتعلم والانتفاع بما تعلمناه من مهارات مختلفة، والقلب معني بالعاطفة التي نحتاجها للتعامل مع الغير وله أهميته للتواصل مع بعضنا البعض. واليدين فتبين انفعالاتنا وردود أفعالنا.

3- تدفق المعرفة: يركز تدفق المعرفة على طرق معالجة المعرفة عبر الآتي:

أ - الاكتشاف: عبر القراءة والتعاون مع الآخرين وإلقاء المحاضرات وحضور المؤتمرات.

---

(1) سلسلة المتميزون. إدارة المعرفة. (لبنان: الشركة المصرية العالمية للنشر، 2005). ص242.

ب- التأجيل: عن طريق تخزين المعرفة التي تم الحصول عليها واستخدامها لاحقاً.

ج- التخلص من المعرفة المستهلكة: لأن المعرفة التي لا حاجة لها قد تؤدي إلى عرقلة المسيرة ، ويجب الاعتماد على المعرفة المتطورة المواكبة للعمل.

د- المشاركة بالمعرفة: بهدف الارتقاء بمستوى المعرفة وتنميتها.

هـ - التسليم: من أجل الانتفاع الحقيقي من المعرفة كمورد أساسي يتم تسليمه للآخرين بمقابل.

إستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري:

إن مصدر الميزة التنافسية يكمن في إدارة استراتيجيات محددة في الحفاظ على رأس المال الفكري بما يمكن من استقطاب وتثمين، تأهيل للموارد البشرية في ظل تناقص الموارد بسبب التعاقد أو الهجرة لذا نجد العديد من الأساليب المستعملة من أجل الحفاظ على رأس المال الفكري في المنظمة نذكر منها[1]:

- الأسلوب الأولي: مواءمة الوظائف مع الأفراد وهي الطريقة التقليدية في تصميم الوظيفة، والمتضمن اختيار الشخص المؤهل القادر على شغل الوظائف، أي بمعنى أنّ الموظف للوظيفة (ثم أجراء عمليات تطويرية) .

- الأسلوب الثاني: مواءمة الأفراد مع الوظائف وهو أخذ قابليات ومهارات ورغبات وخبرات الأفراد السابقة بعين الاعتبار، وإعطائها الأولويات على تصميم الوظيفة وتطويرها وفق تلك المكتسبات التي يحملها الفرد بما يعزز تطوير وإثراء العمل، وهذا ما يسمي بنظام الجدارة.

- الأسلوب الثالث: عبارة عن مزيج من الأسلوبين أعلاه، ويسمي بالمدخل التكنو اجتماعي حيث يمنح المرونة وحرية التصرف في الحفاظ على الرأس المال الفكري

---

(1) فريد، بلفوم. إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية - مرجع سابق. ص، ص105، 106.

بالشكل الذي يلبي رغباته واتجاهاته نحو توسيع وإثراء العمل والارتقاء به نحو المنافسة والانتشار، حيث يحقق للفرد أعلي روح معنوية ويعزز ولاءه وانتماءه الوظيفي.

ويتم تنفيذ الأدوار الثلاثة وفق طرق تصميم الوظائف اللازمة سواء في كفاءة الاختيار وتطوير المعرفة والمحافظة على رأس المال الفكري وفق محورين هما: المحور الخارجي الذي يحدد وفق بعد المنظمة التنافسي في الخدمات والسلع وضمن البيئة الخارجية العامة (الحكومة، المجتمع الإلكتروني) والخاصة متمثلة في (المنافسون، المالكون، الموردون، العملاء).

أما المحور الداخلي: والذي تكمن أهميته في انعكاسه على إحساس وكسب ثقة رأس المال البشرى وفى عدالة التنظيم الإداري الذي يعملون فيه وعلى تأثيره الإيجابي على كفاءة الأداء الوظيفي الفردي.

ويلاحظ الباحث فيما يتصل بعدم الانتباه بوضع صيغ للاهتمام برأس المال الفكري فإن ذلك يعود إلى انشغال المنظمات والمجتمعات بقضية البطالة، باعتبارها قضية سياسية واجتماعية واقتصادية تؤثر بواقعها على جميع ممارسات المجتمع. إلى جانب انشغال المنظمات والمجتمعات عن موضوع رأس المال الفكري نجد أن هناك منظمات تقف بالمرصاد لهذه الفئة من المجتمع وذلك من خلال إيجاد ثقافة قائمة على الصراع والمنافسة الهدامة التي لا مكان فيها لمثل هؤلاء المبدعين.

في هذا المبحث تناول الباحث مفهوم وخصائص رأس المال الفكري وأهم تعريفاته، كما تطرف إلى رؤية الإسلام لرأس المال الفكري وأهم مكوناته وخصائصه التنظيمية والمهنية والسلوكية، مع إبراز علاقة رأس المال الفكري ببعض فروع الإدارة الحديثة مثل التغيير التنظيمي واستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري.

ولتحقيق النجاح من خلال استغلال رأس المال الفكري نستعرض في المبحث القادم دور عمال المعرفة في المكتبات الجامعية.

المبحث الثاني
عمال المعرفة بالمكتبة الجامعية

لقد ولّى زمن الحديث عن المكتبة الجامعية كمجرد مكان لحفظ المجموعات من كتب، مجلات، والمصادر الأخرى وإتاحتها للقراء، فهي اليوم تعتبر نظاماً معلوماتياً بخدماتها المتنوعة التي تقدمها وبفروعها المترابطة، ولا تقف عند هذا الحد بل تطورت إلى نظام لإدارة المعرفة حيث أصبحت إدارة المعرفة الحل الّذي استعانت به المكتبات بالدول المتقدمة لتحقيق النجاح التنظيمي والنجاح في إدارة رصيدها الفكري بطريقة فعّالة، وتوفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في وقتها المناسب. ومن أجل مواكبة التغيير السريع وتحقيق التميز والجودة الشاملة في الخدمات لابدّ من استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لها شريطة أن يرتكز هذا الاستغلال على المعرفة وإدارة رأس المال الفكري لضمان النجاح وتجنب الأخطاء وازدواجية العمل وغيرها. نتعرف من خلال هذا المبحث على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالمكتبة الجامعية ودورها في إدارة المعرفة وعلى رأسها عمال المعرفة.

ماهية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقييم الجامعات والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية، الوطنية، الإقليمية والدولية، فهي تستمد وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة نفسها والتي تتركز في التعليم، والبحث وخدمة المجتمع وتزويده بالمتخصصين والفنيين والمهنيين في كل المجالات. فهي تخدم مجتمع الجامعة بكل عناصره من طلبة المرحلة الجامعية الأولى، طلبة دراسات عليا، وأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن امتداد خدماتها بحيث تشمل أيضا الباحثين من خارج الجامعة[1]. فالمكتبات الجامعية ليست ذات

(1) حسناء محجوب محمود.الاتجاهات الحديثة فى شبكات المكتبات الجامعية كمراكز للمعلومات: مراجعة علمية. وقائع المؤتمر الثامن للاتحاد العربي للمعلومات حول تكنولوجيا المعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة 1- 4 نوفمبر1998. (القاهرة: الدار اللبنانية، 1999). ص261.

استقلال إداري، وهي من خدمات الجامعة، مهمتها الرئيسية إعطاء قيمة لمصادر المعلومات ومن ثمة إتاحة الوثائق الضرورية للأساتذة والطلاب والباحثين. وانطلاقاً من وظيفتها الجامعية أو الأكاديمية المتمثلة في مساعدة الجامعة في أداء مهمتها سواء في البحث أو التعليم، حيث تقدم خدماتها للمستفيدين، فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والتي تنشط في إطارها داخل الجامعة، فالمكتبة الجامعية تظل أقرب المرافق لخدمة المجتمع الأكاديمي وتسعى لتقديم الأفضل من خلال رسالتها التعليمية، بجانب عملها الكلاسيكي الذي ينحصر في الإطار المكاني للحفظ والتخزين. تضطلع بمهام أخرى تتمثل في تقديم خدمات فعالة ودقيقة في أقصر وبأقل جهد وتكلفة للمستفيدين.

وللمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية مستمدة من وظائف الجامعة وهي: التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، فلكل جامعة برامجها الأكاديمية الخاصة في مجال التدريب والتأهيل، كما أنّ لها برامجها في مجال البحث العلمي والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى دورها الفعّال في خدمة البيئة المحيطة بمختلف جوانبها وأبعادها، ولهذا يجب على مكتبة الجامعة أن تسعى إلى خدمة هذه البرامج الثلاثة بفاعلية من خلال تقديم ما يلزمها من مصادر وخدمات مكتبية[1].

أهداف المكتبة الجامعية:

تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيق أهداف محددة انطلاقاً من الرسالة الأساسية التي تؤديها ومن أهم الأهداف التي تسعي لتحقيقها[2]:

---

(1) ربحي مصطفي عليان. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. (عمان: دار الصفا، 2005). ص39

(2) منتديات التسير على متاح الخط http: //www.alyaseer.net.vbshonithreed بتاريخ (2013/7/23)

- توفير مصادر المعرفة الإنسانية لخدمة التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة
- تطوير النظم المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات.
- تقديم الخدمات المعلوماتية لتيسير سبل البحث والاسترجاع وذلك من خلال ما تصدره من مطبوعات، فهارس، ببليوغرافيات، أدلة، كشافات وغيرها.
- تبادل مطبوعات الجامعة مع الجامعات والمؤسسات العلمية بالداخل والخارج.
- إعداد برامج تعريفية للطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس بالخدمات التي تقدمها وكيفية استخدام مصادر المعلومات المتوفرة.
- تقديم خدمات للمستفيدين عن طريق الرد على الاستفسارات وإيصال الطلب في أسرع وقت ممكن. تهيئة المناخ المناسب داخل المكتبة للدراسة والبحث.

الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية:

تتمثل الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية في الأساليب والمناهج التي تستخدم لتحقيق أهداف المكتبة وذلك بتوظيف الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في إنجاز الأعمال المكتبية وإدارة مختلف العمليات الإدارية والتقنية بما يضمن الفعالية في العمل، وحدّد كثير من الكتاب مثل: أحمد بدر ومحمد فتحي عبد الهادي عناصر الإدارة العلمية[1] في النقاط التالية:

1- التخطيط :

ويتمثل في تحديد الاحتياجات العامة للمؤسسة الأم وهى الجامعة وما تصبوا إلى تحقيقه من الأهداف، في ظرف زمني معين، وعلى ضوء احتياجات الجامعة تحدّد المكتبة طريقة العمل والخطة التي تنتهجها لتحقيق تلك الأهداف أو الاحتياجات، فعلى سبيل

---

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبدالهادي. المكتبات الجامعية: دراسات فى المكتبات الاكاديمية الشاملة. (القاهرة: مكتبة غريب، 1987). ص23

المثال تحدّد الجامعة عدد الطلبة الجدد الذين سينضمون بالجامعة بمختلف الأقسام والتخصصات وبناء على هذه المعلومات يتم التخطيط للسياسية المنتهجة في تزويد المكتبة الجامعية واقتناء الكتب للمكتبة المركزية ولمكتبات الأقسام حسب الإحصائيات الخاصة بالتسجيل ويتضمن التخطيط حصر وتحديد الحاجة للمعلومات بالنسبة للمستفيدين ويمكن تحديد أهمية التخطيط في الآتي[1]:

أ - يحدّد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.

ب- يهتم بتوفير الإمكانات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفيرها.

ج- يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.

د- يحقق نوعاً من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.

هـ - عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلّها.

2- التنظيم:

وهو تقسيم الأعمال والوظائف بين مختلف الأقسام الإدارية والتقنية للمكتبة مع تحديد المسؤوليات داخل كل القسم بهدف إيجاد هيكل ذي فاعلية وكفاءة ليحقق أهداف العمل على أحسن وجه، وتتميز المكتبات الجامعية عن غيرها من المؤسسات لأنّها تجمع وتنسق جهود مجموعة عمّال تختلف تخصصاتهم ومستوياتهم ومهامهم مما يستدعي وضع طريقة للتنسيق بين هذه الفئات من العاملين وتكوين سلسلة من المهام لتحديد أهداف المكتبة[2]. ويقدم التنظيم للمكتبات الجامعية فوائد كثيرة أهمها:

أ - يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام.

ب- يحدد التنظيم علاقات العمل داخل المكتبة ومن خلاله يعرف كل موظف علاقاته

(1) ربحي عليان، النجداوى. مرجع سابق. ص 284

(2) أحمد بدر، محمد فتحي عبدالهادي،. مرجع سابق. ص 82

برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل. يوحد الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

ج- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

د- يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.

هـ - يعالج التنظيم ازدواجية العمل في المكتبة.

و- يساهم التنظيم في زيادة خبرات ومهارات العاملين.

ز- يساعد التنظيم في تسهيل واجبات الإدارة في عملية الإشراف والرقابة.

3- التوظيف:

ويتمثل في اختيار الموظفين الأكفاء من المتخصصين في المكتبات والمعلومات، والتخصصات التقنية الأخرى بما يتماشى مع طبيعة الأعمال المنجزة في المكتبة الجامعية والخدمات المقدمة للمستفيدين ويستحسن أن تطبق اللوائح التي تحدّد المؤهلات والخبرات المطلوبة لكلّ مترشح أو طالب للتوظيف في المكتبات الجامعية.

4- التوجيه:

يتمثل في القرارات الإدارية والأوامر الرسمية التي تحدد إطار العمل في المكتبة وتشمل الإدارة والتوجيه الآني للعمل في المكتبة وكذلك الرؤية المستقبلية لرسم خطوات العمل ومراحله. والتوجيه من أسس إدارة العمل المكتبي خاصة في المكتبات الجامعية لأنّها تعمل ضمن مخططات مبنية على المعطيات الحالية والتصورات المستقبلية لاحتياجات المستفيدين من الخدمات[1].

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبدالهادي. مرجع سابق. ص83

الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية:

يتميّز عادة الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية بالشكل الهرمي، فيكون عميد المكتبة على رأسه لكونه المسؤول الأول عن الإدارة والتخطيط والمتابعة للعمل بمختلف أقسام المكتبة ويليه مسئولو المكتبات ورؤساء الأقسام في المكتبة وهم يشرفون بدورهم على تسيير العمل بالأقسام التي يرأسونها كقسم التزويد، الإجراءات الفنية الجرد، التسجيل وقسم تقنية المعلومات، الإدارة والسكرتارية وتوجد في كل قسم من هذه الأقسام فئات أخرى من الموظفين وهكذا نلاحظ أنّ أسلوب الهيكل الهرمي وإن كان يعتبره البعض تقليدياً ولم يعد يتماشى مع تطور العمل المكتبي لأنّه يجعل كل قسم منغلقاً عن سائر الأقسام الأخرى وهو يتنافى مع مبدأ التنسيق والتكامل والتداخل أحياناً في انجاز الأعمال المكتبية وتقديم الخدمات.

ويعدّ الهيكل التنظيمي الأكثر استعمالاً لتحديد الشكل الإداري العام في المكتبة الجامعية فهو يبين العلاقة بين الأقسام والوحدات وفروعها ويحدد وظائف ومهام كل منها، كما تبين السلطة وتطبيقها بين الأقسام والأفراد من القمة إلى القاعدة، وللهيكل التنظيمي فائدة في الكشف عن مواطن الخلل والضعف في تأدية الوظائف على مستوى خدمات المكتبة الجامعية وهو ما يتيح إمكانية التصحيح والتقويم من طرف الإدارة المسؤولة.

عمال المعرفة بالمكتبات الجامعية:

لا تستطيع أي مكتبة جامعية أن تقدم خدمة متميزة وفعالة دون وجود عدد مناسب من الأفراد الأكفاء من منطلق أن الوظيفة الرئيسية للمكتبة تركز على خدمة المجتمع المحلي والخارجي، لذا تحتاج إلى عمال على درجة عالية من الكفاءة والخبرة والفعالية، ولأن نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على ما تقدمه لمجتمعها من خدمة، وتشير الأدبيات وعلى نطاق واسع أن عمال المعرفة (Knowledge Works) هم شريحة من بين اختصاصي المكتبات.

فعندما كتب دركر (Drucker) حول عمل المعرفة فأنه تطرق إلى تطبيق المعرفة وليس المعرفة في ذاتها، بغرض استغلال التطبيق الفعال لزيادة إنتاجية العمل المعرفي[1]، كما أن عمل عمال المعرفة وبحسب رأي بيتر والذين جاءوا من بعده واتبعوا هذا النهج من بعده مثل: (Reich) [2] و(رضية آدم) [3] فإن الاختصاصيين المهنيين ومخرجات عملهم ينبغي إدارتها والسيطرة عليها لتلبية أهداف المنظمة، اعتقدوا أن توسيع فرص التعلم ستخلق جيلاً من الأفراد المتعلمين وذوى معرفة ويصبحون طبقة جديدة من العاملين في المعرفة. كما إن الاستثمار في رأس المال من أجل الحصول على المعرفة يحتاج إلى أشخاص عاملين في المعرفة من أجل تطبيق معرفتهم ووضعها موضع التنفيذ عند نداء الحاجة.

وكذلك تطرق أحمد بدر لتعريف عمال المعرفة المكتبة" بأنهم مجموعة الأفراد المشاركون في رسم وتنفيذ أهداف سياسات ونشاطات المكتبة الجامعية والحاصلون لمؤهلات علمية ومهنية متنوعة تمكنهم من أداء مختلف الخدمات"[4] وعادة ما يرتبط عدد العمال بحجم وطبيعة المكتبة بجانب عوامل أخرى تتمثل في: عدد المقتنيات السنوية للمكتبة عدد مجتمع المستفيدين ومدى إسهام المكتبة في برامج التدريس والبحث العلمي.

إن تحقيق التقدم والاستمرارية في ظل بيئة ديناميكية يستلزم توافر قدرة عالية على توقع التغيرات وسرعة التعامل معها، هذا الأمر يستوجب على المكتبة الجامعية أن تمتلك القدرة على التجاوب السريع مع رياح التغيير، هذا الأمر لا يمكن تحقيقه من دون توفر فريق عمل يتميز بالفعالية والمرونة مع فلسفة التغيير التي تحاصر عملهم والانتقال من

---

(1) Drucker, P.F. (1999) "Knowledge-worker productivity: the biggest challenge", California Management Review, Vol. 41 No. 2.

(2) Wolff, E.N. (2006), "the growth of information workers in the US economy", Communication of the ACM, Vol. 48 No. 10.

(3) رضية ادم. فلسفة التغير والتثوير في علوم المعلومات والمكتبات: نموذج معياري. مرجع سابق. ص5.

(4) أحمد بدر. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4 (القاهرة: دار غريب، 2001) ص105.

إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة. يمكن القول أن التغيير نحو إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية هو مجهود يهدف إلى تحسين قدرة المكتبة على حل المشاكل واتخاذ القرارات اعتماداً على المعرفة من خلال أحداث تطوير شامل في مناخ العمل مع التركيز على زيادة فعالية العمال بتشجيعهم على الإبداع والعمل الجماعي.

ويمكن الإشارة إلى تميز عمال المعرفة في تخصص علوم المعلومات والمكتبات على خلاف المهن الأخرى من ناحية: العلمية الأكاديمية والمهنية على السواء خلاف معظم العلوم الأخرى بتركيز على العلمية الأكاديمية أو المهنية، ويقصد بالعلمية إنتاج المعرفة من خلال مدارسها الفكرية، أما المهنية فعلوم المكتبات والمعلومات تمتلك خاصية مهارات وأدوات التنظيم المعرفي وهي مستودعات للمعرفة الإنسانية، ويجب على إدارة الجامعة متمثلة في إدارة المكتبة مراعاة خصوصية مهنة المكتبات وقدرتها على التغيير. ويستطيع عمال المعرفة من اختصاصي المكتبات والمعلومات انتزاع مكان الريادة كقادة لمجتمعات المعرفة حيث يقومون بإحداث استخدام فعال ومؤثر عبر التدريب والمتابعة لضمان استخدام المعرفة بفعالية من قبل المستفيدين. وتتلخص قيم عمال المعرفة من المكتبيين وأهدافهم في مجتمع المعرفة برغبتهم في سرعة الوصول للمعلومات والاهتمام بتلبية احتياجات المستفيدين باستخدام المعرفة، إضافة إلى معرفة كيفية تفعيل المعرفة الشخصية وأيضا القدرة على التعاون وتقاسم المعارف الشخصية المكتسبة.

ويلعب عمال المعرفة بالمكتبات أدواراً مادية مهمة تتمثل في: الضبط المادي والفكري للمصادر المعلومات والبحث الفعال عن رؤوس الموضوعات في قواعد البيانات، وكذلك الأدوار القيادية التوجيهية والإرشادية التي لا تقوم فقط على التفسير وترجمة قيمة المعرفة الصريحة التي يسهل إيجادها بل يتعدى ذلك إلى تفسير مختلف عمليات إدارة المعرفة من إنتاج ومشاركة. ومن أجل تقديم الخدمة للمستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم يتوجب على المكتبة تسهيل مهمة عمال المعرفة في حرية الوصول للمعلومات على مستوى الجامعة أو مع الجامعات الأخرى عبر البرامج التعاونية وتزويدهم بها، ومن خلال دعم وتنظيم أولويات المعلومات للطلبة والأساتذة عبر التعاون، إضافة إلى

تزويدهم بالمعلومات حول الخدمات التعليمية والبحثية التي يمكن أن تساعدهم في حل المشكلات اليومية.

إن عمال المعرفة من اختصاصيي المكتبات يضطلعون بمهمة بناء شبكة العمل المعرفي وتقوية النسيج الاجتماعي في مجتمعاتهم وهذه من أهم الغايات في مجتمع المعرفة. وإضافة إلى الدور الاجتماعي لعمال المعرفة من اختصاصي المكتبات، فمن الضروري أن يشارك عمال المعرفة بالمكتبات في بناء هذا المجتمع من خلال دورهم المؤثر في إنتاج المعلومات والمعارف وفي تحقيق المنفعة الاقتصادية، وبناء قواعد البيانات بمختلف أنواعها، وإنشاء وتصميم المواقع على الويب، ومنافذ العمل والتعلم التعاوني والتشاركي التي تسخرها للمستفيدين والباحثين، وبناء أدوات ووسائل البحث والاسترجاع عبر تقنيات المعلومات.

فإن عمال المعرفة من اختصاصي المكتبات مطالبون بتطبيق ما تعلموه من أخلاقيات التعامل مع المعلومات والمعرفة من تقديم المعلومات الصحيحة المفيدة دون تحيز لفكر معين، مع الحفاظ على حقوق الملكية، وكذا الأخذ في الاعتبار قيم المجتمع، وعادات المستفيدين، وصولاً إلى تعليم ثقافة المعرفة وتشجيع اكتساب المعرفة والعمل بها في إطار جماعي تعاوني.

أن جزءاً كبيراً من إدراك واستيعاب مجتمع المعرفة يقع على عاتق عمال المعرفة من اختصاصي المعلومات والمكتبات وعليهم أن يكونوا قادرين على إدراك وفهم أحوالهم ووضعهم الخاص تماشياً مع اتجاهات المجتمع الأكاديمي، وأن يتم وضع الإستراتيجيات من أجل تحقيق الفوائد والمنفعة التي تساهم في تكوين وبناء مجتمع المعرفة.

خصائص عمال المعرفة:

مهنة المعلومات هي المهنة التي جمعت بين العلمية بشقيها الأكاديمي والتطبيقي وبين الطابع المهني المهاراتي الصرف في معادلة جادة، وفي ذلك يتغلب المشتغلون في المجال على العقبات التي تقابلهم. مما أكسب عمال المعرفة في مجال المكتبات بعض الخصائص التي نعبر عنها بالشكل أدناه



شكل رقم (8): خصائص عمال المعرفة من اختصاصي المكتبات والمعلومات

وبالتعليق على الرسم أعلاه نذكر التفاصيل أدناه:

- المعرفة التخصصية وتصف المعرفة في مجتمع المعرفة بأنها معرفة تخصصية ذات مستوى رفيع وطابعها تطبيقي كمهنة المهندسين والمحاسبين وغيرهم.
- انتماء عمال المعرفة إلى كيان تخصصي متعلم تقدم من خلاله خدماتهم للمجتمع، لان المكتبة المتعلمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم ومع المعرفة المجودة، ولهم المقدرة في اكتشاف المعرفة وإنتاجها وتطبيقها.
- طبيعة عمل عمال المعرفة في المكتبات عبارة عن فرق عمل واحدة، لأننا نعلم بأن الناس يعملون معا للقيام بالأعمال سواء كانت من حيث التسلسل أو عندما يكون الزمن للإنجاز قصيراً.
- استغلال تقنيات الاتصال والمعلومات: يمكن اختصاصي المعرفة خاصية استعمال تطبيقات تقنية الاتصال في تطبيقاتهم العملية في تطوير أداء المهنة، فالمكتبات بحاجة إلى أن تتأقلم مع المستجدات التقنية، وتحتاج إلى موظفين ماهرين في استخدام التقنيات الحديثة لمساعدتها على مواجهة التحديات التقنية المتسارعة.

- الذكاء الشعوري والقدرة في التعامل مع المتغيرات: ويظهر ذلك في الاستفادة مـن العولمـة ومتابعة ما يحدث في العالم فور حدوثه، وبفضل شبكة الإنترنت تتواصل مع المسـتفيدين ومنتجي المعرفة .
- حل المشاكل المعقدة ومواجهة التحديات: في الوقـت الـذي تكـون فيـه أنشـطة مجتمـع المعرفة تعتمد على المعرفة المتجددة باستمرار، فإن توزيـع ونشر المعرفـة التـي يحتاجهـا المستفيدون القي على عاتق عمال المعرفة فهم كيفية تشخيص المشاكل ومن ثـم إيجـاد الحلول للمستفيدين.
- الدافعية لتنفيذ الجديد: إن طبيعة عمل عمال المعرفة بالمكتبات تتطلب نمواً مسـتمراً في مكنون التميز وفى تطوير المعلومات والمهارات لـديهم، وبمـا أن التطـورات التقنيـة تـدعو العاملين في المعرفة إلى التغيير باستمرار في طريقة إنجاز عملهم فإن هؤلاء الأفراد علـيهم التقاط الجديد من التقنيات المساعدة في انجاز مهامهم.
- أدوار عمال المعرفة في مجتمع المعرفة :يجب على عمال المعرفة من اختصاصيي المكتبات والمعلومات في مجتمع المعرفة أن يضعوا نصب أعيـنهم أنهـم غـير معنيـين فقـط بإيجـاد المعلومات عـبر مراجـع قاعـدة البيانـات، ولكـن يجـب علـيهم أن يكونـوا قـادرين عـلى إيجادها أولاً من خلال تقدير الفائدة، الكفاءة العالية في تقدير احتياجـات المسـتخدمين، والقدرة على اختيار مزودي المعلومات، إضـافة إلى القـدرة عـلى تأسـيس معـايير جديـدة لتقرير نوعية المعلومات والقدرة على إدارة الوقت.

يرى الباحث من خلال قراءة خصائص عمال المعرفة ينبغي عليهم القيام بمـا يـلي: إدارة وترقية مصادر المعلومات التقليديـة والرقميـة وكـذا مواقـع الويـب، عـبر الإمكانـات والمـوارد المتاحة. تحسين العلاقات مع البيئة الخارجية بالمساهمة في إعداد وتنفيذ الـدروس والـدورات التدريبية بالتنسيق مع الأقسام الأكاديمية. وتوظيف التقنية في كل الأعمال المكتبية ومساعدة الباحثين والمستفيدين على فهم احتياجاتهم والوصـول إليهـا باسـتخدام التكنولوجيـا، تـدريب المستفيدين على اكتساب مهارات البحث والـتعلم الأمثـل ونشر ثقافـة المعرفـة التعامـل مـع المستفيد في الاستفادة من التقنية في عقد جلسات التفاكر الفردية والعصف الذهني.

إن التغيرات الطارئة على التكنولوجيا وتغير الاحتياجات وغيرها قد أثرت في دور عمال المعرفة من الاختصاصيين في المكتبات والمعلومات، مما أدى إلى حدوث إعادة تعريف الاستراتيجيات والوظائف، بل المهنة بأكملها.

أدوار مستحدثة لعمال المعرفة بالمكتبات:

يتصور البعض أن المستفيدين سوف يحصلون على المعلومات بأنفسهم عبر تنوع خيارات التكنولوجيا ودون الحصول على مساعدة، وبالتالي انكماش أدوار المكتبيين. غير أن التعقيد الناتج عن الغرق المعلوماتي من جهة، والبحث عن خلاصة المعرفة والخبرة لتحقيق الكفاءة العلمية من جهة أخرى جعل التعامل مع المعلومات يحتاج إلى درجة قصوى من التنظيم، وهذا ما يناط به عمال المعرفة اختصاصيو المعلومات وهم أهل لذلك من ناحية المعرفة العلمية والعملية ويسعون لتطوير أدائهم في مجتمع المعرفة، ولهذا فإن لهم أدواراً إضافية كما يلي:

- دوره معلماً: يتعاون عمال المعرفة من اختصاصي المعلومات مع الطلبة والأساتذة في تحليل الاحتياجات التعلمية والمعلوماتية من أجل تجهيز الإجابة عنها بدقة، وكمعلم كفؤ يجب أن يكون على دراية بالأساليب الحديثة في التعليم والتعلم وتطبيقها في المواقف التي تعتمد على وصول المستفيد للمعلومة في مصادرها المختلفة وتقويمها وتطبيق المعرفة الجديدة، ويتطلب دوره كمعلم أن يكون عارفاً بالمناهج ومشاركاً فاعلاً في فريق التعليم. كما عليه أن يطور مهاراته ومعرفته من أجل العمل بشكل فاعل مع الأساتذة والطلبة من أجل زيادة فهمهم وتزويدهم بمهارات متقدمة في الثقافة المعلوماتية والتكنولوجية.
- دوره شريكاً تعليمياً: يشاركون في تحديد الروابط بين احتياجات المتعلمين المعلوماتية ومحتوى المنهج ومصادر المعلومات الإلكترونية، ويقوم بدور قيادي في تطوير السياسات والممارسات والمناهج التي توجه الطلاب إلى تطوير القدرات المعلوماتية والاتصالية، ويعمل بشكل وثيق من خلال التزامه بالعملية التعاونية مع كل الأفراد في تصميم المهام التعلمية وتقويمها وفي تحقيق التكامل بين القدرات المعلوماتية والاتصالية اللازمة.

- دوره كقائد للمعرفة: من منطلق الريادة والخبرة في مجال الوصول إلى مصادر المعلومات وتقويمها، ونشر الوعي لدى المعلمين والمتعلمين من خلال العلاقة التعاونية معهم، وفي تشكيل إستراتيجيات المستفيدين في مجال اختيار المعلومات والوصول إليها وتقويمها سواء كانت داخل المكتبة أو خارجها.

هذه الأدوار تتطلب وجوداً فعالاً لعمال المعرفة من اختصاصي المكتبات والمعلومات كوسيط بشري، فهم الموجه، المرشد، والمعلم الناقد. خاصة إذا تكلمنا عن التحول من المعلومات إلى المعرفة.

خدمات المكتبة الجامعية للمستفيدين في مجتمع المعرفة:

إن موقف المكتبة الجامعية من مجتمع المعرفة بدأ مع التحول الكبير الحاصل في الاتصال المركز على الإنترنت والذي أدى بدوره إلى التحول من الملموس إلى الافتراضي، التعليم عن بعد تقديم الخدمات الرقمية، الولوج الحر إلى قواعد البيانات وباعتبار التحول الذي بدأنا نشهده في عدد من القطاعات نحو مجتمع المعرفة، يتساءل البعض حول التحديات التي تقابل أدوار المكتبة الجامعية المستقبلية، وبمعنى أخر: ما هو الدور الحقيقي الذي ستلعبه المكتبة الجامعية في الوقت الذي يستطيع فيه الباحثون الوصول إلى كل المعلومات المنشورة في كل الأزمنة؟ وللإجابة على كل الهواجس حول إمكانية المكتبة الجامعية في دورها التعليمي الرائدة لابد من القيام بالاتي:

تقديم خدمات متطورة: وذلك من خلال إعادة اختراع المكتبة ويحتاج تقديم الخدمات في المكتبات اليوم إلى عمل مشترك وتعاون قوي بين قيادة المكتبات والكليات ومراكز البحث، بإنشاء مركز مشترك متخصص لتدريب المستفيدين والإشراف على توفير الدعم لجميع الأطراف عبر شبكة محلية تسمح بالاتصال من أماكن عمل العلماء والباحثين والطلبة داخل الجامعة وخارجها، وتقديم النصح والإرشاد حول البرامج المطلوبة، وإنتاج مواد علمية وتعليمية متعددة الوسائط، وتحفيز العلماء والباحثين على الإنتاج لتدعيم المحتوى الرقمي ومن أمثلة الخدمات المتطورة المقدمة لمجتمع الجامعة وبإسهام من المكتبات الجامعية ما يلي:

- خدمات التنقيب عن المعلومات: وتشمل استكشاف المعرفة من مستودعات البيانات وخدمات الخط المباشر وخدمات إدارة الشبكة.
- خدمات إنتاج: لابد للمكتبة من خلال الشبكة أن تشارك في إنتاج المعلومات ومن أهمها مركز الوسائط المتعددة مع إمكانية عروض واسعة الدعم في مجال المعلومات العلمية، وكذا مركز التحكم والتعامل عن بعد مع إمكانات تبدأ بالبريد الإلكتروني وصولاً للاستثمار عن بعد.
- خدمات مساندة القرارات: وتستخدم من قبل المديرين وصانعي القرارات لدعم عملية اتخاذ القرار، وتساعد خدمة نظم دعم القرار من حيث وظائفها في تسهيل عملية تقديم الحلول للمشاكل ودعم فريق صنع القرار من قبل القادة.
- خدمات معلومات أرقى :وذلك في إطار السعي نحو التطوير ووضع سبل تدريب ملائمة للمستفيدين كالتدريب على الحاسوب ودعم الاستعمال الأمثل للشبكة، نظم معلومات والعمل على تغذية الشبكة باستمرار مع تدعيم الأشكال الجديدة للنشر كالمدونات، مع عمل أكثر فعالية مع المؤسسات العلمية ودور النشر ومنتجي التكنولوجيا.

القيادة الإلكترونية لعمال المعرفة:

لا تستطيع القيادة الإلكترونية العمل في ظل هيكل تنظيمي هرمي تقليدي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها. وإن وجود القيادة الإلكترونية هو مفتاح نجاح المكتبات الحديثة المستندة على المعرفة والمندمجة في الأنشطة الإلكترونية. ووجود هذه القيادة يعني أيضا وجود القائد المستمع، المعلم والمتصل ويمكن من خلال القيادة الإدارية الإلكترونية تعظيم الاستثمار في رأس المال الفكري وأصول المعرفة الضمنية بالمكتبة، ويمكن حصر القيادة الإلكترونية في الكفاءات القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة فلسفة الثقافة التنظيمية وتكوين المعرفة وإدارة عمليتها.

من خلال هذا المبحث سلطنا الضوء على إن عمال المعرفة من اختصاصيي المكتبات يضطلعون بمهمة بناء شبكة العمل المعرفي وتقوية النسيج الاجتماعي في مجتمعاتهم وهذه

مـن أهـم الغايـات في مجتمـع المعرفـة. وإضـافة إلى الـدور الاجتماعـي لعـمال المعرفـة مـن اختصاصي المكتبات، فمن الضروري أن يشارك عمال المعرفة بالمكتبـات في بنـاء هـذا المجتمـع من خلال دورهم المؤثر في إنتاج المعلومات والمعارف وفي تحقيـق المنفعـة الاقتصـادية، وبنـاء قواعد البيانات بمختلف أنواعها، وإنشاء وتصميم المواقع على الويب، ومنافذ العمـل والـتعلم التعاوني والتشاركي.

هذا الدور يحتم أن تكون هنالك رؤية إدارية واضحة لإدارة رأس المال الفكرة بالمكتبات الجامعية، وهذا ما سيتناول في المبحث القادم من هذا الفصل.

المبحث الثالث
إدارة رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية

تعد المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمراره وتطوره، من منطلق أن مؤسسات التعليم العالي تُخرج كوادر يكون تطوير ونهضة المجتمع على يدهم. ويعتمد نجاح هذه المكتبات على وجود موارد بشرية فعالة تقوم بأداء وظائفها ومهامها، كما أن تلك الموارد البشرية الفعالة تحتاج إلى إدارة تنسق نشاطها وتوجه وترشده إلى الوجهة الصحيحة التي تخدم المستفيدين وتحقق للمكتبة أهدافها .يتناول هذا المبحث عبر محاوره التعريف بإدارة رأس المال الفكري في المكتبة الجامعية، ودور رأس المال الفكري في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية، وكذلك دور القيادة بالمكتبة الجامعية، كما يتطرق إلى مكونات رأس المال الفكري واستراتيجيات الحفاظ عليه، وحاول الباحث ربط منهج الإدارة على المكشوف لإدارة رأس المال الفكري بالمكتبات، كما قدمنا نموذجاً لمعادلة تقييم الأصول الفكرية للمكتبة.

تعريف إدارة رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية:

لقد أصبحت الإدارة في عالم اليوم بتعقيداته تحتاج إلى إدارة مغايرة للمتعارف عليها ونعني الإدارة النوعية، فنحتاج إلى الإدارة العلمية، إدارة الجودة الشاملة والإدارة المبنية على المعرفة لأنها أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف للوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد لتحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات العمل، وتحقيق التناغم الداخلي للمنظمة (المكتبة) وحتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها، لابد من التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى. والمكتبات الجامعية تعمل من أجل تحقيق هدف أساسي وهو تقديم أفضل خدمات المعلومات للمستفيدين، وهي توجه مختلف أنشطتها لتحقيق ذلك الهدف . ويتم العمل داخل المكتبة من خلال شبكة من النظم الضرورية لتوجيه العمليات المختلفة داخلها تجاه تحقيق الأهداف.

إن إدارة الموارد الفكرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تهتم بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية[1]. ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المكتبة[2]. وإن إدارة الموارد الفكرية ذات أهمية كبيرة، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المكتبة، وأهم ما يميزها عن غيرها من الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للاستفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ ما ينمي ذلك وينشطه، ولذلك فإن المكتبة مهما اهتمت بتحديث التهجيزات وتزودت بمصادر المعلومات المتطورة وعززت قدرتها التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة لتقديم خدمات المعلومات والتميز عن المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرة ومؤهلة تعمل بروح الفريق .

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية بالإهلاك والتقادم، عكس قيمة الموارد البشرية التي تتزايد ويتزايد إنتاجها وخبراتها المتراكمة، ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمكتبة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الاقتناء والتزويد، والإدارات الأخرى بكل احتياجاتها .ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب والتنمية والتحفيز إلى إعاقة أداء المكتبة، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء المكتبة وتيسير بلوغ أهدافها .

---

(1) مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية. ط2 . (الرياض: مكتبة العبيكان. 2004)، ص13.

(2) مصطفي محمود ابوبكر. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004). ص59.

مما سبق يعرف الباحث إدارة الموارد الفكرية في المكتبات بأنها وظيفة تختص بتكوين هيكل بشري مناسب للمكتبة ذي مستوى وقدرات ومهارات مناسبة لمقابلة احتياجات المكتبة ووظائفها، ثم تدريب وتنمية تلك المهارات باستمرار، وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهود المبذول، وتكفل لهم المساواة وتحقيق الذات، وتوفر حياة وظيفية مناسبة من أجل تحقيق أهداف المكتبة .

دور رأس المال الفكرى في تحقيق أهداف المكتبة:

تسعى المكتبات الجامعية لخدمة المستفيدين من خلال تقديم خدمات المعلومات، ويلعب رأس المال الفكرى دوراً رئيسياً في تحقيق ذلك الهدف عن طريق النشاطات التالية[1]:

1- إعداد وتنفيذ استراتيجية المكتبة:

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المكتبة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المكتبة، وتعامل الإستراتيجية مع المستقبل، كما توفر للمكتبة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

أ - ما هي الفرص المتاحة للمكتبة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟

ب- ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبة في محيطها الداخلي والخارجي؟

ج- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية، وكيف يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المكتبة؟

د- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

ومن المؤكد أن المكتبة التي تمتلك موارد فكرية ورؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق أهدافها، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الموارد الفكرية للمكتبة في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية في المكتبة.

---

(1) مصطفي محمود ابوبكر. المرجع السابق. ص24.

2- المساهمة في إدارة التغيير

أوجبت التطورات التكنولوجية علي المكتبات ضرورة تدعيم قدرتها لمواكبة التطور التكنولوجي وتدعيم وتحسين القدرة على التغيير، ويمكن تحقيقه من خلال المساهمة الإيجابية لرأس المال الفكري. فالمكتبة الجامعية التي تسعى للتطور والتكيف مع المتغيرات تحتاج إلى أفراد يتصفون بالمرونة والقدرة على التكيف والتنمية بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والتطور لتحقيق أهداف المكتبة[1].

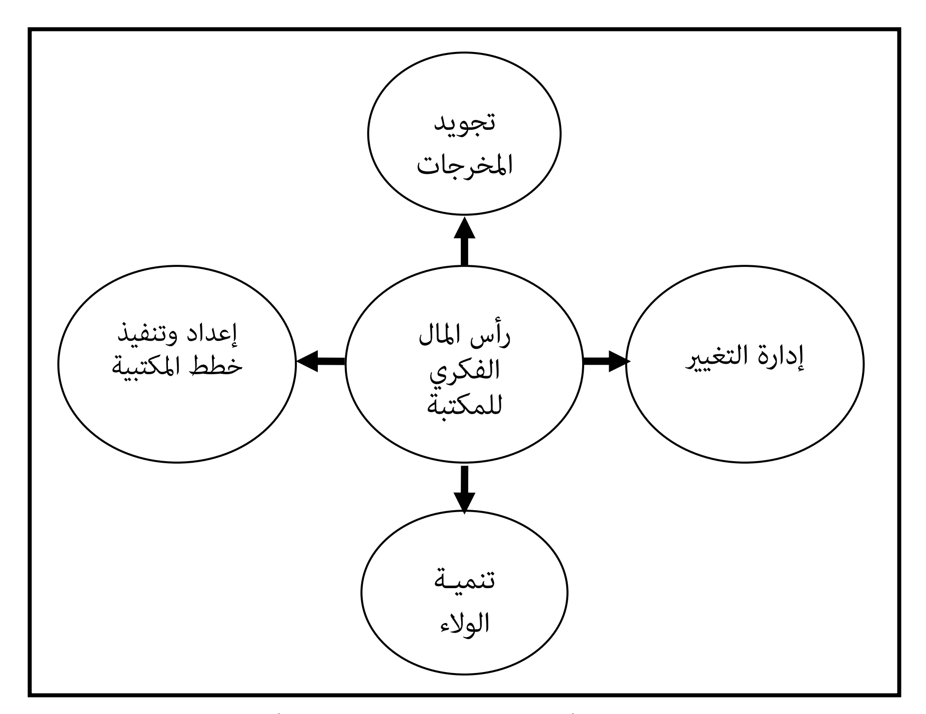
3- المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة :

يقصد بالولاء هنا درجة مشاركة رأس المال الفكري في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المكتبة، بحيث تصبح تلك القيم متبناة عن قناعة ورغبة طوعية، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمة المستفيدين من القيم الأساسية التي تحكم أداء المكتبة فإن تلك القيمة تصبح عاملاً مشتركاً بين الجميع وتنمية الولاء يؤدي إلى تحسين الخدمات وبالتالي تحقيق الأهداف.

4- المساهمة في تجويد المخرجات :

يعتبر تحسين إنتاجية الأفراد وفعالية مخرجاتهم التحدي الحقيقي الذي تواجهه المنظمات على اختلاف أنشطتها، في سعيها لتحقيق أهدافها، وتسعى المكتبة الجامعية كذلك إلى تحقيق ذلك من خلال تنظيم عملياتها، وتفعيل قدرة رأس المال الفكري، ورغبتهم في العمل، مما يرفع من فعالية أدائهم وكفاءة المكتبة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف.

(1) مصطفي محمود أبو بكر. مرجع السابق. ص25.



شكل رقم (9): دور رأس المال الفكري في تحقيق أهداف المكتبة

لم تعد المكتبة الجامعية مجرد مكتبة تقليدية صغيرة الحجم يديرها موظف واحـد كـما كان الحال في السابق، وأن تزايد حجـم المكتبـات الجامعيـة لا يعـود إلى مجـرد زيـادة حجـم مقتنياتها، ولا إلى زيادة أعمالها الداخلية فحسب، وإنما يعود تزايد هـذا الحجـم إلى النمـو في نظم المكتبات الجامعية وشبكات المعلومات ونظمها أيضاً. إن هذا النمـو في حجـم المكتبـات الجامعية وزيادة نشاطاتها وأدوارها قد أدى إلى زيادة الحاجة إلى موارد فكرية ذات كفـاءات ومؤهلات علمية ومهنية متنوعة لأداء الخدمات المتعددة والمتنوعة أيضا كما ظهرت الحاجـة إلى إعداد أخصائيين للمكتبات يتولون المسؤوليات الإدارية.

وتكاد تجمع كل الأدبيات التي تناولـت مكونـات رأس المـال الفكـري بأنـه يتكـون مـن مكونات وهي: رأس المال البشرى، رأس مال العملاء(المستفيد)، ورأس المال الهيكلي.

مكونات رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية :

أ - الابتكار (Creativity):

يقصد به المقدرة على تقديم حلول متطورة للاستخدام في تنفيذ الأعمال بشكل مستمر وتمر عملية الابتكار بالعديد من الخطوات وهي[1]: تبدأ بفكرة IDEA لتنتقل إلى تحليل الفرص المتاحة Assessment Opportunity لنجاح الابتكار والعائد المحتمل من تنفيذه لتتحول الفكرة إلى مشروع محدد Project Definition ومن ثم يتم وضع مبادئ للتطوير بشكل عام Concept Development لينقل بعد ذلك إلى التطوير التفصيلي Detailed Development الأمر الذي ينتهي بالإعلان عن الابتكار Launching مع مراجعته Review ليحدث بعد ذلك تطوير للفكرة ونعود بعد ذلك لتطوير الفكرة في نفس الدائرة السابقة.

إذاً فإن الابتكار هو عملية دائمة متصلة بأهداف المؤسسة المعنية وبحيث يتم توليد قيمة اقتصادية للابتكار تؤدى إلى نمو المؤسسة وبالتالي أمكانية تمويل عملية ابتكارات جديدة. وهنا يجب أن لا ننسى الابتكارات الفردية التي يتوصل إليها الأفراد كأفكار جديدة. فعند طرحها على المؤسسات الاقتصادية فأنها تمر بنفس الدوائر السابقة التي تم شرحها قبل أن تخرج كمنتجات جديدة ذات قيمة اقتصادية.

وعلى هذا فإن المبادرات الفردية يجب أن تجد طريقاً سهلاً مشجعاً من المؤسسات القائمة ضماناً لمشاركة أكبر عدد من المبدعين في عمليات التطوير المعرفي. والمتابع لتاريخ المكتبات يجد أن الحراك العلمي وخياراته المتعددة يستند على فلسفة الحراك العلمي، والحراك بابه مفتوح لا تحده حدود فقد تطرق كُلٌ من: رضية آدم وحسام القدال في دراستهم[2]: فلسفة التغيير والتثوير بأن تطور العلوم رهين بتداخلها حتى تصل درجة

(1) مجدي المسيرى. التقاء المعرفة والابتكار ونقل التكنولوجيا في الجامعات الحديثة. (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2013م). ص21.

(2) رضية آدم محمد وحسام القدال. فلسفة التغيير والتثوير في علوم المعلومات والمكتبات: نموذج معياري: المؤتمر الثالث والعشرون (إعلم) المدينة المنورة، 2013.

الإدماج الكامل وتمحي الفواصل بين الحقول الإنسانية المعروفة حالياً وهذه عملية طويلة لا تتحقق بين يوم وليلة ولكن مع مر الحقب استناداً على عطاءات العقل الإنساني الخلاق. وهنا يأتي الابتكار منطلقاً من فكرة قد يكون طرحها فيه من الجرأة أو الإغراب ما يثير الدهشة.

ب- الإبداع:

تعدّ كلمة إبداع في اللغة العربية كلمةً غنيّةً بالمعاني المتّصلة بمعنى الخلق الّذي يرتبط بالكلمة في أصلها الانجليزي والتي تعني creativityالإبداع. يعدّ الإبداع تفاعلاً لعدّة عوامل عقلية وبيئيّة واجتماعيّة وشخصيّة، وينتج هذا التفاعل بحلول جديدة تم ابتكارها للمواقف العمليّة أو النظرية في أي من المجالات العلميّة أو الحياتيّة[1] وما يميّز هذه المجالات هي الحداثة والأصالة والقيمة الاجتماعيّة المؤثّرة، فهي إحدى العمليات التي تساعد الإنسان على الإحساس وإدراك المشكلة ومواقع الضعف والبحث عن الحلول واختبار صحتها وإجراء تعديل على النتائج، كما أنّها تهدف إلى ابتكار أفكار جديدة مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند تطبيقها، كما تمكّن صاحبها من التوصل به إلى أفكار جديدة واستعمالات غير مألوفة، وأن يمتلك صفات تضم الطلاقة، والمرونة، والإسهاب، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها.

فالإبداع نزوع إلى تجاوز المألوف وتنسيق المعارف وفق نمط جديد غير مسبوق، أو الإتيان بحلول غير مألوفة للمشاكل المطروحة. فالقدرة الفائقة لدى الباحث على الربط والتحليل والتركيب والهدم وإعادة البناء هو ما نطلق على نتائج هذا العمل صفة "الإبداع ".

فالمبدع صاحب الخيال الخصب والتفكير الخلاق الذي يولد الحقائق معتمداً على التراكم المعرفي، فالعمل الإبداعي جهد علمي يكسر الإطار المعهود، ويخلق توليفة علمية جديدة تعيد النظر في الاجتهادات السابقة وفق أسس قابلة للمناقشة.

(1) حسن أحمد عيسى. سيكولوجيّة الإبداع بين النظريّة والتطبيق. (بيروت: دار الفكر، 2009) ص24.

إن الرؤية لمهنة المكتبات والمعلومات تنطلق من المحصلة النهائية لكل عمليات المعلومات والمكتبات والتي تتبؤر في الإتاحة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهذا يعني وضع إستراتيجية مبنية على الإبداع، واضحة المعالم لتحقيق هذا الهدف المحوري. من هنا نستطيع أن نقول إن الاستراتيجية هي البؤرة الارتكازية الأولى في الإبداع.

وأشارت الدراسة المقدمة من رضية آدم وحسام القدال وعبر قراءتهم لإحدى قوانين رانجاناثان معايير عديدة[1]: الرؤية، الرسالة، القيادة العملية الرشيدة وتعني المكتبيين والمعلوماتين حملة رسالة تنظيم المعرفة الإنسانية، وثقافة تلبية حاجة المستفيد والتزويد، ثقافة الإدهاش، أن يجد المستفيد أكثر مما يتوقع، التحسين المستمر، رفع مستوى العاملين بناء فرق العمل، الإبداع والابتكار الرؤية الإستراتيجية، فن حل المشكلات. والناظر لهذه المعايير يجدها من أهم مرتكزات الإبداع التي تقود المنظمات لتحقيق الأهداف التي ترجوها.

يرى الباحث أن مرحلة التطور التي مازالت تمر بها المكتبات من مكتبات تقليدية Traditional Library إلى مكتبات مؤتمة Automated Library هجينة Hybrid Library الإلكترونيةElectronic Library الافتراضيةVirtual Library ما هي إلا نتاج لمواكبة الابتكار والإبداع من المكتبيين في إظهار معرفتهم وإبداعهم في تقديم خدمات تواكب التطور العلمي الذي يسود العالم.

ج- الكفاءة:

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعرفة علمية، وخبرة وبعد سلوكي أي كينونة معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز

---

(1) رضية آدم محمد، حسام الدين عوض الله. إبستومولوجية القياس والمعايير: قراءة بين السطور لقوانين رانجاناثان الخمس. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات(اعلم) . تونس:283-2014/10/0م

مهامه بطريقة أفضل[1]. وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف.

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل[2]. يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار لاستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر[3]، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً نتطرق إلى المفاهيم التالية:

1- المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية[4]. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتسابات المدرسية، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريداً.

2- القدرة: تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة

---

(1) J. m. Peretti, dictionaries resources humanness, 3edition, libraries unibert, 2003, p5.

(2) كمال منصوري، سماح صولح. تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7 ، جوان 2010 ، ص50

(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. (عمان: دار المسيرة، 2007) ص87

(4) أبو أنس الأنصاري. بحث حول تنمية الكفاءات http://benasla archive .com blogs .arab/ 2008/5/567195.html/ تاريخ الاطلاع: 2014/5/12م

شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة كل هـذه الإنجـازات المختلفـة مظهرياً، ومن حيث الموضوع الذي انصبت فيه، تدخل ضمن قدرة واحـدة هـي القـدرة على التذكر[1].

3- الاستعداد: كأداء كامن يمكن على أساسـه التنبـؤ بالقـدرة في المسـتقبل. والاسـتعداد هـو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنـة مـا، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

4- الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعـا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومهما السـابق. وإذا كانـت القـدرة تـدل عـلى مـا يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بـذلك تشـير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز[2].

5- السلوك: السلوك أو التصرف هو نشاط الإنسان، والكائن الحي في تفاعله مـع بيئتـه مـن أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. والسلوك بهذا المعنى، يشـمل مختلـف أنشـطة الكائنات، بل إنه حتى الجماعة الصغيرة أو الكبـيرة يكـون لهـما سـلوك يميـز خصائصـها، ويعبر عـن أفكارهـا ومعتقـداتها ومبادئهـا ولـذلك فالسـلوك يتضـمن ويشـمل مختلـف المفاهيم السالفة الذكر[3].

6- الخبرة: التعريف العام للخبرة هو عبارة عن تراكم لسنوات العمل في مجال معـين طبعـاً مـع الدراسـة الأكاديميـة[4] والحقيقـة لا يوجـد وصـف دقيـق للخـبرة ولا يوجـد معـايير

(1) أبو أنس الأنصارى. المرجع السابق.

(2) يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، (عمان: دار الوراق للـنشر والتوزيـع، 2009)، ص119.

(3) مصنوعة أحمد. تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التـأميني. الملتقـى الدولي السابع. كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 24- ديسمبر 2012

(4) متاح على الخط http://www.bayt.com/ar/specialties/q/27433 تاريخ الاطلاع: 2015/04/27م

لقياسها، والسبب في ذلك بسيط لان الخبرة مكتسبة لذلك تعتمد على الشخص نفسه أي: هل الشخص ذو قابيل على تطوير نفسه أم لا، لان عدد السنوات قد لا يكون قياساً للخبرة، ومثال بسيط لذلك: موظفان وبنفس الدرجة الوظيفية، والشهادة وسنوات العمل في الإدارة عندما تقارن بينهم تجد أن أحدهم أفضل من الآخر إذا الخبرة تعتمد على الشخص وإمكانياته لذلك تجد الموظف الجيد ولا نقول غير الجيد بل نقول المتوسط الأداء.

يرى الباحث أن الكفاءة أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، صعبة التقليد من قبل المنافسين. وتتكون من الكفاءات الفردية وهي :تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المكتسبة من مجموعة المعارف، وأهم خصائص الكفاءة الفردية أن يكون الفرد حيوياً سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطوير، متجه نحو العمل الجماعي، وكفاءة جماعية وهي عبارة عن تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمنظمة، وترتكز على الأصول الملموسة أو غير الملموسة والتقنية فائقة المستوى، التي تكون أداءه لتنفيذ الأعمال الروتينية بالمنظمة.

الإدارة على المكشوف Open Book Management:

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المنظمات، وإذا استطاعت المنظمة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التميز في المنظمة،لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التميز وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف[1].

يواجه عمداء الكثير من المكتبات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤوسيهم، وخاصة

(1) Lioyd, B and Case, J. (1998), Open Book Management: A New Approach to Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7), pp. 39239-6.

في القطاع العام. هـذه المشـاكل تـتلخص عـلى لسـان حـال الكثـير مـن المسـئولين بالتقـاعس والتباطؤ في العمل، وضعف الدافعية. ولكن عند غياب أي مقومات ومقدمات قد تسـاهم في مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين، تجد أجوبة غير مقنعة في كثير من الأحيان، وعنـدما تسأله عن منهج جديد في الإدارة مثل: الإدارة على المكشوف يقـول لـك: هـذه كلهـا أفكـار لا تتناسب مع واقعنا وبيئتنا وهذه موضات جديدة في الإدارة لا تتناسب معنا ولا تتناسـب مـع مجتمعاتنا، ونحن لا ينفع معنا سوى سياسة المركزية والرقابة الصارمة.

ويتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف الذي تحدث عنه الكثير مـن علـماء الإدارة ومـنهم Schuster,J., Carpenter, J and Kane[1] ويؤكـد هـؤلاء العلـماء أن فـتح سـجلات الأداء بالمكتبة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصـارحتهم بإنجـازات وإخفاقـات ومشـاكل المكتبة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم. وهذا المنهج يحدد أهـدافا مفهومـه وواضـحة ومترابطة للجميع. وفي معظم المنظمات يهـتم العـاملون بالأرقـام التـي يحققونهـا وبمعـدلات الإنتاجية الخاصة بهم فقط ويحسبونها بكفاءة عاليـة ويحسـبون كـذلك مكافـآتهم المرتبطـة بإنتاجيهم بكفاءة عالية فكيف بك عندما يربطون بين إنتاجيتهم، وإنتاجية المكتبـة، والعلاقـة الطردية بين الاثنين.

الإدارة على المكشوف ستمكن أفراد المكتبات من إدراك وتحديد حجـم تـأثيرهم وتـأثير مستوى خدماتهم جميعاً على أداء المكتبة الكلي من ناحية مستوى، بدلاً من التقوقع ومعرفة عدد المستفيدين. فهو في هذه الحالة يتوسع إطار الاهتمام لديه من دائرته الضيقة إلى دائـرة أوسع وهي دائرة الفريق والمكتبة كلّها، مما يساهم في مزيد من التعاون مع زملائه في سـبيل تحقيق أفضل الخدمات، لأن هذا المبدأ يمنح الموظف حوافز مرتبطـة بأدائـه الفـردي وكـذلك بأداء الفريق.

---

(1) Schuster,J., Carpenter, J and Kane, P.(1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف بالمكتبات:

تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف بمصارحة عمال المعرفة في المكتبات إلى ما يلي[1]:

- بحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المكتبة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.
- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.

يمكن تلخيص إجراءات الإدارة على المكشوف من خلال المحاور التالية:

- كشف الأداء بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على إدارة المعرفة وكيفية تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً يلزم الأفراد في معرفة هذه المعارف ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد المعارف.
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.
- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.

---

(1) يحي سليم ملحم. التمكين مفهوم اداري معاصر. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009). ص 49

دور الإدارة على المكشوف في الابتكار:

قد تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار ولكنها لـن تسـتطيع فعـل ذلـك دون مواهـب وقدرات الموظفين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتـأتى مـن رغبـتهم واسـتعدادهم للتعـاون مـع الإدارة في المجـالات التـي تتعلـق بالإبـداع والابتكـار ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقـائق وغيـاب الأسرار وشـفافية المواقـف. قـد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، فلا بـد مـن دافعيـة ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل اتخاذ الإدارة العليا للقرارات الانفرادية.

خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

لنجاح تطبيق منهج الإدارة على المكشوف بالمكتبات لابـد مـن خطـة اسـتراتيجية لـذلك الأمر والتي تتكون من عدة خطوات يمكن الحديث من خلال الآتي[1]:

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصـفه J., Carpenter,J and Kane،Schuster, مع منهج التميز من حيـث دور القيـادة الـذي أساسـه قناعتهـا ونيتهـا الأكيـدة عـلى تطبيـق هـذه المنـاهج وتفعيلهـا، دون عـزم القيـادة وإصرارهـا وقناعتهـا لـن يتسـنى النجـاح لهـذه المشاريع. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبـادرات إلى الـدعم مـن قبـل القيـادة وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطـوير المناسـبة. ومـن المعوقـات التـي تقـف أمـام الإدارة في تطبيـق مشروع الإدارة عـلى المكشـوف:انشـغال وعـدم تـوفر الوقـت الكـافي لـلإدارة، عـدم قناعـة القيـادة في بعـض الأحيـان، وعـدم اسـتعداد القيـادة عـلى الـتخلي عـن المعلومات، وخوفها عليها، لأنها تعدّها أسراراً وسلاحاً لا يمكنهـا التنـازل عنهـا. ولكـن الخطـوة الهامة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات

(1) جون ب شيستر وآخرون. الدليل العملي لتطبيق منهج الادارة على المكشـوف. سلسـلة كتـب المـدير ورجال الاعمال. القاهرة السنة الرابعة العدد 15، 1996م

ولقاءات لدراسة المفهوم دراسة وافية، من خلال الإطلاع على ما كتب في هذا الموضوع من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية[1].

فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، فعندها ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية. ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف، لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالآتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها طويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من عمال المعرفة والقيادة على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ.
- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسؤولية والتمكين.

الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره:

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع

(1) Schuster,J., Carpenter, J and Kane, P.(1996), pot .p 27.

للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ:

لابد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، لان عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه الخطوة إعداد خطة إستراتيجية للعمل تصل إلى سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة وظرفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى:

تلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني بإيعاز وتوجيه وتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين لترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لابد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا.

معادلة تقييم الأصول الفكرية:

وسيحاول الباحث أن يقدم نموذجا لقياس وتقييم الأصول الفكرية معتداً على تحديد مكونات رأس المال الفكري بعد تصنيف هذه المكونات في فئتين هما:

1- الأصول الفكرية (Intellectual Assets): والتي تتحدد بمكونات رأس المال التي تم اعتمادها واحتسابها من الناحية المالية والمحاسبية كما هو الحال في وسائط المعلومات براءات الاختراع وحق النشر والبرامج الفنية بالمكتبة. وهذه هو ما يمثل رأس المال الفكري كرصيد أو قيمة محددة .

2- الموارد الفكرية(Intellectual Resources): وهي ما يتعلق بمكونات رأس المال غير المحسوبة كما هو الحال في المعرفة الضمنية، العلاقات، المهارات والخبرات، المقدرة الابتكارية، وهذه تضم مكونات رأس المال الفكري غير المحوسبة من الناحية المالية والمحاسبية .

ولأن القيمة السوقية للمكتبة (Market Value Library) التي تمثل قيمة المكتبة في السوق حسب القيمة التي يحققها قيمة مساهمة المكتبة، هي قيمة حقيقية وواقعية فإن النموذج سيعتمد عليها كتعبير مالي عن قيمة المكتبة، ولأن قيمة رأس المال الفكري يمكن أن تأخذ قيمة لا ملموسات المكتبة التي تمثل بدورها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (Book Value). ولأن القيمة الدفترية تضم نوعين من الأصول هما:

- أولا: الأصول الملموسة: وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأبنية، أوعية المعلومات، الأجهزة، أدوات النسخ والتصوير والطباعة).
- ثانيا: الأصول غير الملموسة (الأصول الفكرية): وتشمل الأصول المحوسبة مالياً ومحاسبيا المتمثلة بالبرامج الفنية لعمل المكتبات، حقوق النشر، التصميمات).

وبناء على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة المكتبة بالقيمة السوقية، أي :

$$LV = MV$$

حيث

LV = قيمة المكتبة

MV = القيمة السوقية

والتحديد للقيمة الدفترية بالآتي :

$$BV = TA + IA$$

حيث أن :

TA = الأصول الملموسة (المادية والمالية)

IA = الأصول غير الملموسة

ويمكن في هذا السياق أن نحدد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين (الأصول الفكرية والموارد الفكرية) وفق النموذج التالي :

$$IC = F (IA1 + IA2 + \ldots + IAn) + (IR1 + IR2 + \ldots + IRm)$$

حيث أن :

IC = رأس المال الفكري

(IA1 + IA2 + ... + IAn) = الأصول الفكرية المحسوبة مالياً ومحاسبياً وبعدد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات(1, 2, 3, ...,n).

(IR1 + IR2 + ... + IRn) = الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة، وبعدد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, ... m) وقد حددنا هذه المتغيرات بالموارد التالية: المعرفة الضمنية، المهارات والخبرات، العلاقات، والقدرة الابتكارية.

خلاصة الفصل:

أن الوظيفة الأساسية لرأس المال الفكري هي أحداث التغيير والتطوير للمحافظة على المنظمة وتنميتها في عالم شديد المنافسة، وذلك بالتركيز على جوانب معينة كالقيادة، التنظيم والهيكل والعمليات، أو الإبداع والابتكار والتركيز على رغبات المستفيدين واحتياجاتهم. يمكن الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يتكون من عناصر غير محددة لأنها تتعلق أساساً بمفاهيم ذات معاني متعددة ومتنوعة كالقدرة، المهارة، القوة الذهنية، الإبداع، التعلم، ونوع معين من المعرفة وهذه المفاهيم متغيرة بتغير مجالات العمل والنشاط، وبتغير طبيعة المنظمات التي ينتمي لها الأشخاص الذين يمتلكون تلك الصفات، وهذا التنوع في المفاهيم التي تشكل المكونات المختلفة لمفهوم رأس المال الفكري يدل على أنه مرتبط من ناحية المفاهيم بكل أنواع العمل في المنظمات وذلك عندما تعبر عن القدرات الذهنية والمهارات والإبداع والابتكار والخبرة التي يمكن تحويلها من معرفة ذاتية السمة وضمنية إلى معرفة تنظيمية ظاهرة تؤدي وظيفة على صعيد المنظمة، كما أنه من جانب آخر يدل على أن مفهوم رأس المال الفكري قابل لاستعان مزيد من المفاهيم المتعلقة بالمهارات والإبداعات الجديدة.

ويحتاج تبني عمال المعرفة بالمكتبات الجامعية لإدارة المعرفة إلى تغيير عميق في ثقافتهم، وطرق تفكيرهم ومعارفهم بطريقة تسمح لهم بتقبل مبادئها المرتكزة على العمل الجماعي، وتشارك المعرفة، إضافة إلى امتلاك بعض المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم على نحو أفضل، ولابد من إزالة العقبات التي تصطدم بها تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

الإطار النظري للمكتبات الجامعية ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات

ويشتمل هذا الفصل على المباحث التالية:

- ✍ المبحث الأول: التسويق وجودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية
- ✍ المبحث الثاني:إدارة المعرفة التسويقية للمستفيد والميزة التنافسية
- ✍ المبحث الثالث: التسويق الداخلي والجودة الشاملة لإدارة المعرفة

الفصل الثالث

الإطار النظري للمكتبات الجامعية
ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات

المبحث الأول

التسويق وجودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية

يعتبر تسويق الخدمات جزءاً من إستراتيجية الإدارة الذكية لما يلعبه من دور كبير في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المكتبة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم التسويق في الوقت الحاضر (عصر اقتصاد المعرفة) باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المكتبة في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية. وفى هذا المبحث سوف نتناول موضوع تسويق الخدمات وتحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات خلاف ما تناولتها الأبحاث والدراسات التي تتطرق لهذا الموضوع، وقد يكون الحديث عبارة عن شذرات لكن الضرورة اقتضت ذلك خاصة في عصر الاقتصاد المعرفي والميزة التنافسية، ونظم المعلومات المستندة على الإنترنت. ويتطرق هذا المبحث للتسويق عن طريق قفزات العصور للمواضيع ذات الصلة به. يعرف التسويق بأنه" تقديم السلع والخدمات المناسبة

للأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب عن طريق مزيج اتصال ترويجي مناسب[1]. وقد عرفت الجمعية الأمريكية تسويق المعلومات بأنه مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تعزيز التبادل والبناء السريع والاستجابة بين موردي خدمات المكتبات والمعلومات أو المستخدمين الفعليين والمتوقعين لهذه الخدمات وتكلفتها وطرق توصيلها[2].

يتكون التسويق من عدة عناصر التسويق هي: المزيج التسويق، الترويج التسعير والتوزيع. وتعريف المزيج التسويقي: بأنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة للمعلومات التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع حاجات المستفيد ورغباته وطلباته مع تحديد السعر أو المقابل المادي المناسب لتقديمه أو بيعه ثم الترويج له ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب .

وكذلك يعرف على أنه" مجموعة من الجهود المتفاعلة مع بعضها البعض بشكل قابل على تشكيل خطط وسياسات يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وهكذا فإن تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحدد فيه جهود التخطيط للمنتجات مع التسعير والترويج والتوزيع[3] .

مبررات تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية:

نظراً لتطور الاقتصاد المبني على المعرفة واستيعابها لكثير من نواحي الخدمات. لابد للمكتبات من الاستفادة من الأدوات الأساليب المختلفة لإدارة نشاطها وتحقيق أهدافها مثل نظريات التسويق في المكتبات .والدوافع التي أدت بالمكتبات إلى تسويق خدماتها

---

(1) ربحي مصطفي عليان، إيمان فاضل السمرائي.تسويق المعلومات. (عمان: دار الصفاء، 2004) ص13

(2) Robert, F muir. Marketing your library or information services to biasness. vol 17, no, 1993, p, 42.

(3) ربحي مصطفي عليان، إيمان فاضل السمرائي. تسويق المعلومات. مرجع سابق. ص125

كثيرة ومتعددة نذكر منها: تحقيق أهداف ورسالة المكتبة، تحقيق الرضا لدى المستفيدين من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من المعلومات. كذلك وجود المكتبات في قلب منظومة الاقتصاد المعرفي وتطور خدمات المعلومات بالمكتبات والتي يقابلها تغيير حاجات المستفيدين، وتطور نشاط البحث العلمي بسبب الانفجار المعرفي .

المكتبات الجامعية والتنمية الاقتصادية:

أصبح من السهل على المكتبات الجامعية إثبات منفعتها الاقتصادية على مستوى المؤسسة الأم التي تتبع لها، ويمكن للمكتبات أن تشارك في تحقيق المنفعة الاقتصادية عبر مجالات الخدمات التي تقدمها، والتي تثبت أن المكتبات قادرة على المشاركة في تعزيز التنمية الاقتصادية. وفي تقرير لليونسكو عام 2000م حول التنمية هو زيادة فرص الأفراد لاكتساب المعرفة وزيادة قدرتهم في الوصول إلى مصادر المعلومات التي تتيح لهم أن يكونوا أكثر صحة, وأكثر كسباً وأكثر كرامة[1].

وقد أشار أحمد أنور بدر[2] إلى أن اقتصاد المعرفة هو تنمية رأس المال الفكري، ويمكن للمكتبات أن تزيد تنمية البشر فكرياً وتعززها بالتركيز على مهامها الأساسية في تنظيم المعرفة، وتطوير التعليم. وتظهر مساهمة المكتبات في تعزيز التنمية من خلال:

أ - تنظيم المعلومات والمعرفة:

تساعد المكتبات على زيادة قيمة الإنتاج الفكري بتوسيع مجالات الوصول إلى هذا الإنتاج عبر تنظيمه والحفاظ عليه على المدى الطويل. وإن العمليات الفنية التي تجريها المكتبات من تصنيف وتحليل موضوعي للإنتاج الفكري يساعد على تحويل مخرجات هذا الإنتاج من أفكار متناثرة إلى أفكار مترابطة، وما ينتجه البشر من أفكار وآراء سيكون من

---

(1) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة. 2000. ص4

(2) أحمد أنور بدر. هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال: دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مكتبة فهد الوطنية، مج 16، ع 2، 2010

دون فائدة إذا لم تقم المكتبات بجمعه وتحليله، وتنظيمه، وإتاحة الوصول إليه تقليدياً أو إلكترونياً، ويؤكد ذلك الاستخدام المكثف للبيانات البيبليوجرافية التي تسجل الإنتاج الفكري المنشور وغير المنشور وتنظمه لإرضاء مختلف الحاجات التجارية، التعليمية، والثقافية للأفراد.

ب- التعليم ومحو الأمية التقنية:

يعرف الجميع المهمة التي تؤديها المكتبات في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وأثبتت الكثير من الدراسات الدور الفعال الذي تؤديه المكتبات في هذا المضمار، وتساهم المكتبات أيضاً في محو الأمية التقنية إذ تبنت المكتبات هذا الدور من منطلق الإمكانيات التي تمتلكها. وتُعدّ خدمات المكتبات الموجهة للأفراد الحلقة الأولى في سلسلة الاستثمارات وتحسين القدرة التنافسية لبناء ما يسمى اقتصاد المعرفة.

ج- التسويق الإلكتروني :

هو عبارة عن تعامل تجاري نشط التعامل به عبر شبكة الإنترنت. ويعرف أيضا على أنه " مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسب والإنترنت"[(1)]، وعليه فإن كل أنشطة التسويق الإلكتروني تعد من أنشطة الأعمال الإلكترونية وهناك من يرى أن التسويق الإلكتروني هو" الاستفادة من الخبرة والخبراء في مجال التسويق في تطوير إستراتيجيات جديدة وناجحة وفورية تمكن من تحقيق الأهداف والغايات الحالية بشكل أسرع من التسويق التقليدي، بالإضافة إلى توسع ونمو الأعمال بدرجة كبيرة في وقت قصير وباستثمار أقل[(2)].

---

(1) يوسف أحمد أبوفار. التسويق الإلكتروني:عناصر المزيج التسويقي عبر الأنترنت. (عمان: دار وائل، 2004) ص135 .

(2) علي موسى، عبدالله فرغلي. تكنولوجيا المعلومات ودورها فى التسويق التقليدى والالكتروني (القاهرة: ايتراك، 2007). ص126 .

المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بمفهوم التسويق الإلكتروني:

هناك الكثير من الخلط والتشابك بين مفهوم التسويق الإلكتروني ومفاهيم أخرى مثل التسويق عبر الإنترنت، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، لذا سنحاول إزالة اللبس والغموض حول هذه المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم التسويق الإلكتروني بإعطاء بعض الشذرات:

التسويق عبر الإنترنت:

على الرغم من أن التسويق عبر الإنترنت يمثل أحد وسائل التسويق الإلكتروني، فإن البعض يرى أن التسويق عبر الإنترنت هو مرادف للتسويق الإلكتروني نظراً لأنه يمثل الأسلوب الأكبر ممارسة من بين أساليب التسويق الإلكتروني الأخرى .حيث أن التسويق عبر الإنترنت هو" استخدام شبكة الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية المرتبطة بها لتحقيق الأهداف التسويقية ودعم المفهوم الحديث[1] ويعرف أيضا على أنه " نوع من التسويق لسلعة أو خدمة معينة على شبكة الإنترنت[2].

يرى الباحث مما سبق أن التسويق الإلكتروني أوسع نطاقاً وأشمل من التسويق عبر الإنترنت، أي أن التسويق عبر الإنترنت يمثل أحد وسائل التسويق الإلكتروني، حيث يشمل الأخير بالإضافة إلى التسويق عبر الإنترنت وسائل أخرى تندرج تحت مفهوم التسويق الإلكتروني مثل :

- الوسائط المتعددة .
- التلفزيون التفاعلي .
- الواقع الافتراضي والرسوم المتحركة.
- الأسطوانات المدمجة المضغوطة CD ROM

(1) علي موسى، عبدالله فرغلي. المرجع السابق. ص 128

(2) يوسف أحمد أبوفار. التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الأنترنت. مرجع سابق. ص135

الأعمال الإلكترونية:

تعرف الأعمال الإلكترونية على أنها "الاستخدام الأمثل للوسائط الإلكترونية بما فيها الإنترنت في أداء أعمال المكتبة. وأيضا الأعمال الإلكترونية تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال ليس فقط من أجل اليسر والسرعة في إنجاز المعاملات وتبادل المعلومات ولكن من أجل إحداث تحول كيفي في طرق أداء الأعمال" [1].

إذن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد أداة أو وسيلة جديدة إنما هي منهج متكامل وأوسع وأشمل من التسويق الإلكتروني حيث أنها تتضمن عمليات التسويق والإنتاج والمالية وعمل الموارد البشرية والبحث والتطوير الإلكتروني.

المبررات المساعدة على انتشار التسويق الإلكتروني :

يزداد اتجاه العديد من الشركات والمنظمات الصغيرة والكبيرة نحو التسويق عبر الإنترنت "التسويق الإلكتروني" للاستفادة منه على النحو التالي: تحقيق التواجد الإلكتروني عبر الإنترنت، ويعني التواجد الإلكتروني توفر موقع للمؤسسة به العديد من البيانات عن المكتبة وأنشطتها وكذلك وسائل الاتصال بالمكتبة .توفير معلومات عن المنظمة، فالتواجد عبر الإنترنت يمكن للمكتبة من الحصول على العديد من الإجابات لتساؤلات مرتادي موقع المكتبة عبر الإنترنت بدون أن تتكبد المكتبة الوقت الذي قد يضيعه موظفوها في الرد على الأسئلة المختلفة.

الوصول إلى السوق العالمية، ففي الإنترنت لا توجد حدود جغرافية تقيد حركة المعلومات، وذلك يمكن المؤسسات من الوصول إلى المستهلكين في أماكن لم تكن لتفكر في الوصول إليها بالطرق التقليدية[2]. توفير الكتالوجات والصور والفيديو والأصوات

---

(1) يوسف أحمد أبوفار. مرجع السابق. ص5

(2) محمد الصيرفي. التسويق الإلكتروني. (القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008) ص3 .

بالموقع على الإنترنت بدون أي تكاليف إضافية مثل التكاليف التي كانت تتحملها المكتبات لإرسال الكتالوجات إلى المستفيدين بالبريد العادي القيام بخدمة المستفيد على مدار الساعة. جعل المعلومات الحديثة والكثيرة التغيير متاحة بسهولة ويسر للمستفيد. تسمح الإنترنت بالتفاعل بين المنتج والمستفيد وتوفر للمكتبة فرصة الحصول على تغذية مرتدة من المستفيدين حول المنتج .تطوير تكنولوجيا الاتصالات وسهولة ربط جميع بلدان العالم بشبكة متكاملة.

مزايا وإيجابيات استخدام التسويق الإلكتروني :

يمكن بيان بعض المنافع التي يحدثها تطبيق التسويق الإلكتروني للمكتبات على سبيل المثال لا الحصر عندما تتضمن خطة التسويق تحقيق تكامل بين موقع المكتبة على شبكة الإنترنت وباقي الأدوات التسويقية الأخرى، ومن أهم المنافع ما يلي :توسيع قاعدة المستفيدين نتيجة إمكانية الدخول اللحظي والدائم، فالموقع مفتوح دائما ويمكن الدخول إليه من قبل المستفيد، فالتسويق الإلكتروني متاح للجميع وعلى مدار الساعة طوال السنة.

المزيج التسويقي الإلكتروني:

لقد ازدادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق الإلكتروني، بعد انتشار الاستخدامات التجارية عبر الإنترنت، وقد فتح التسويق الإلكتروني آفاقاً جديدة في عالم التسويق، لذا لجأت العديد من المكتبات لتتبنى إستراتيجية التسويق الإلكتروني لخدماتها منتهجة في ذلك عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني.

تعريف المزيج التسويقي الإلكتروني:

يعرف المزيج التسويقي الإلكتروني بالمزيج التسويقي التقليدي هو مجموعة الأدوات التي بحوزة المكتبة التي تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، المستخدم للتقنيات الجديدة للاتصال، وهو يرتكز على: المنتج الإلكتروني، التسعير الإلكتروني، المكان والتوزيع الإلكتروني والترويج الإلكتروني .ويعني المزيج التسويقي

الإلكتروني "مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية وتهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالآخر"[1] .

عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني:

لا يوجد أتفاق محدد وتقسيم موحد لعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بين العلماء والباحثين في ميدان الأعمال الإلكترونية، وهذا الاختلاف في تقسيم وتحديد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني نابع من عدم وجود تقسيم موحد متفق عليه لعناصر المزيج التسويقي التقليدي، لذا نجد تباينا وتقسيما للعلماء والباحثين لعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني فمن المتعارف به أن عناصر المزيج التسويقي هي أربعة عناصر وهي كالآتي :

إستراتيجية المنتج:

المنتج الإلكتروني هو المنتج الذي يمكن تبادله بشكل إلى تماماً، ومن ثمة فهو لا يحتاج إلى توزيع مادي، المعنى أنه يمكن إتمام عملية البيع والشراء كاملة من المكتبة، ويتم تداول هذا المنتج عبر شبكة الإنترنت دون تأثير للحدود الجغرافية، عليه مثل شراء كتب أو اشتراك في دوريات إلكترونية وتحميلها مباشرة على جهاز الحاسب الخاص بالمكتبة .ولا يفهم من ذلك أن التسويق الإلكتروني لا يتعامل إلا في هذه النوعية من الخدمات لأنه يتعامل في الخدمات الإلكترونية والسلع المادية والخدمات وكافة أشكالها بمفهومها الشامل .ومن خصائص المنتج الإلكتروني أنه غير مادي ذو طبيعة خدماتية في بعض الجوانب ولكن يتم تداوله إلكترونياً.

التسعير الإلكتروني:

ينبغي أن تنسجم إستراتيجية التسعير الإلكتروني مع مبادئ المكتبة وأهدافها الإستراتيجية ومع الالتزامات التي تقطعها المكتبة على نفسها تجاه المستفيدين، مع تنشيط

---

(1) صادق محمود بازرعة. إدارة التسويق. (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001) ص20 .

العمليات المستمرة لجمع البيانات والمعلومات عن البيئة وإجراء اختبارات سوقية لمعرفة حدود الأسعار الفاعلة، كما ينبغي اعتماد نظم الأسعار والتسعير القادرة على تحقيق التسعير التنافسي. وتتقلب الأسعار وفقاً لمتغيرات متعددة مثل المزايا والفوائد التي تتحقق للمستفيد بعد إجراء عملية الشراء وحجم مبيعات الخدمات .

التوزيع الإلكتروني:

تعتبر إدارة سلسلة قنوات التوزيع من العناصر الأساسية لنجاح أي تجارة إلكترونية حيث تهدف إدارة قنوات التوزيع إلى توصيل الخدمات المناسبة إلى المواقع المناسبة بالكميات الملائمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وباستخدام شبكة الإنترنت والإكسترنت وعبر أدوات الويب وشبكات التواصل الاجتماعي والفيس بوك، بجانب استخدام شبكة الإنترنت للتوزيع المباشر للمنتجات الرقمية مثل الأخبار والبث الإذاعي وغيرها من سلع وخدمات تتم توزيعها بواسطة شبكة الإنترنت.

الترويج الإلكتروني:

هو الأكثر رؤية، والوظيفة الأكثر تأكيداً لثقافة المكتبة من بين وظائف التسويق الأخرى، ففي الوظائف الأخرى تتصل المكتبة بالسوق وبأسلوب أكثر سلبية بينما في الوظيفة الترويجية تنهض المكتبة وتسمع صوتها للبيئة الخارجية.

وتوفر الإنترنت قناة اتصالات تسويقية إضافية جديدة يتم من خلالها إبلاغ المستفيدين بالخدمات التي تقدمها المكتبة ومساعدتهم في عملية اقتناء المواد العلمية ويمكن استخدام الإنترنت للترويج والإعلان، لتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر[1] .

وسنستعرض فيما يلي أهم عناصر المزيج الترويجي الإلكتروني والمتمثلة في تنشيط المبيعات والإعلان لأنها الأكثر أهمية :

---

(1) بشير عباس العلاق. التسويق عبر الانترنت (الأردن: دار الوراق، 2002) ص22

تنشيط المبيعات:

تتعدد أدوات تنشيط المبيعات المستخدمة على الإنترنت من هدايا وخصومات وغيرهـا، وتعتبر عرض الخـدمات بشـكل جـذاب يحقـق للمسـتفيد القـدرة عـلى الحصـول عـلى كافـة المعلومـات التـي يرغـب فيهـا، وبـلا شـك فـإن إسـتراتيجية تنشـيط المبيعـات التـي تتـيح للمستفيدين الحصول على بعض الهدايا والمكافآت في كل وقت يدخل فيه إلى موقـع المكتبـة، وهذا ما يقيم علاقة طويلة الأجل مع المستفيد وتحقيق الولاء للمنظمة ومنتجاتها.

الإعلان الإلكتروني:

يعتبر الإعلان أكثر عناصر المزيج الترويجي استخداماً على مواقع الإنترنت، حيث يختلـف الإعلان الإلكتروني عن الإعلان التقليدي في أن الإعلان الإلكتروني يولد اسـتجابة فوريـة وكـذلك يتصف بالقدرة على صياغة رسائل غنية بالمعلومات ويوجه مباشرة إلى المستخدمين مما يزيـد من درجة التفاعل وذلك على خلاف الإعلان التقليدي .

تطبيق التجارة الإلكترونية بالمكتبات:

لقد مارست المكتبات التجـارة الإلكترونيـة منـذ نهايـة القـرن المـاضي وذلـك مـن خـلال الاطـلاع عـلى القـوائم الببليوجرافيـة للنـاشرين عـلى شـبكة الإنترنـت وتنفيـذ طلبـات الشراء للمجموعات، وقد ساعدت الأنظمـة الآليـة المكتبـات ومـن خـلال البحـث في قواعـد بيانـات الناشرين، وتنفيذ إجراءات الشراء الالكتروني عبر الخط المباشر.

يمكن القول بان تطبيق التجارة الإلكترونية في المكتبات يحقق أهداف المكتبة من خلال: زيادة الدخل، تحسين الكفاءة، تقديم أفضـل الخـدمات، تسـويق الخـدمات وتـوفير إمكانيـة الوصول إلى المعلومات. ويمكن تطبيق التجارة الإلكترونية من خلال الآتي:

إتاحة المعلومات:

حيـث أدي انتشـار تقنيـات المعلومـات إلى سـهولة الوصـول للمعلومـات مـن قبـل المستفيدين في كافة أنحاء العالم، كما أصبح التسويق بالمكتبات لا مناص منـه في ظـل التجـارة الإلكترونيـة. ويمكـن الاسـتفادة مـن تجـارب الجامعـات التـي لهـا مواقـع انترنـت لخدمـة

المستفيدين مثل جامعة ييل وستانفورد حيث يمكن الوصول للمعلومات التي يريـدونها عـلى مدار الساعة، هذا الأمر يتطلب تفعيل مواقع المكتبات الجامعية بصورة يومية عكس مـا هـو موجود في مواقع مكتباتنا الجامعية والتي قد تكون واجهة ليس إلا، وهذا ما أثبتـه كثـير مـن الدراسات العلمية كدراسة نجاة وليم[1].

مصادر المعلومات الجديدة:

حيث تعمـل التجـارة الإلكترونيـة عـلى تنميـة مجموعـات المكتبـة بمصـادر المعلومـات الجديدة، وزيادة إتاحة المعلومات للمستفيدين وجذبهم لاستفادة من خـدمات المكتبـة عـبر الإنترنت.

توصيل الوثائق:

إن سرعة توصيل الوثائق والمعلومات للمستفيدين يعد أمـراً بـالغ الأهميـة، لان فعاليـة توصيل الوثائق والمعلومات عبر البريد الالكتروني وبسرعة ويسر، وتسهم في رفع أسهم المكتبـة لدى المستفيدين مما يحقق لها الميزة التنافسية.

تسويق المعلومات بشكل كبير:

يؤدى استخدام التجارة الإلكترونية إلى زيادة تسويق المعلومـات وتوزيعهـا عـلى نطـاق واسع، كما ساعدت المستفيدين في الوصول والحصول على رغباتهم من المعرفة.

مدارج لتطبيق التجارة الالكترونية بالمكتبات:

لقد تعدد مدارج وأشكال تطبيق التجارة الالكترونية في المكتبـات، ويمكـن تقسـيمها إلى الآتي:

---

(1) نجاة وليم جرجس أمين، نحو توحيد ومواءمة خدمات المعلومات فى الجامعات السودانية لتطبيقات نظم ادارة المعرفة. (اطروحة دكتوراة). إشراف رضية آدم محمد. أكاديمية السودان للعلوم، 2008م

التجارة الإلكترونية المباشرة: ونقصد بها التعاملات التي تتم عبر شبكة الإنترنت وتشمل طلبات الشراء على الخط المباشرOn Line للحصول على المنشورات أو البحوث والخدمات.

- التجارة الإلكترونية غير مباشرة: وتتمثل في الترويج والتسويق الالكتروني لخدمات المكتبة، والذي يدفع المستفيدين لزيارة موقع المكتبة والاشتراك في خدماتها.
- التجارة الإلكترونية الرقمية: هي عبارة عن الأنشطة التي تتم حصريا عبر الإنترنت، حيث يتم الدفع والشراء إلكترونياً من خلال الويب عن طريق بطاقة الائتمان، والحصول على المشتريات عبر البريد الإلكتروني وتتعدد الخدمات التي يمكن الحصول عليها من المكتبة مثل: الصور والفيديو الاستشارات والبحوث.

الوصول الإلكتروني والمكتبات:

تواجه مكتبات الجامعات عدداً من المشاكل، فهي تتبع لمؤسسات التعليم العالي التي تعاني من نقص حاد في ميزانياتها، وتتحمل عبء توفير خدمات البنية التحتية الإلكترونية وكذلك الاشتراكات في المواقع العلمية، بالإضافة إلى الخدمات القائمة على التقنية الرقمية والشبكات.

يمكن التغلب على بعض هذه المشاكل أعلاه من خلال الفرص التي يمكن أن يوفرها الوصول الإلكتروني للمواد العلمية التي تساهم في خفض تكاليف الخدمات. فمع أن بعض التكاليف تنخفض في حال التوزيع الإلكتروني وتحتاج المكتبات إلى الاستثمار في إدارة المعرفة عن طريق الشبكات لخدمة المستفيدين فإن الوصول إلى المعلومات إلكترونياً سوف يغير في شكل وجودة الخدمات المقدمة من خلال النقاط التالية:

الوصول الإلكتروني والناشرون:

المشكلة الأساسية التي تواجه الناشرين واضحة تماماً هي: التكاليف العالية للطبعة الأولى. فكما يقول أودليتسكو" بأن النشر الورقي والنشر الإلكتروني هما شيئان مختلفان

تماماً لذا فلا مجال للمقارنة بينهما"[1]. يسهل النشر الإلكتروني عمل قياس مرن لاستخدام المعرفة وإعادة تشكيلها مستفيدة من أنظمة إدارة المعرفة.

الفرص التي يوفرها الوصول الإلكتروني:

تواجه المكتبات والناشرين مشاكل كبيرة يرجع بعض منها إلى التطورات الحاصلة في مجال الوصول الإلكتروني، إلا أن هذا الوصول يوفر أيضاً فرصاً للتعامل مع هذه المشاكل. فالوصول الإلكتروني يُمكن الناشرين والمكتبات من الدخول في تجميع منتجات جديد وعمل مخططات للخدمات ففي مجال الوصول الإلكتروني، يسهل التمييز بين نقل واسترجاع ملخصات أو سجلات ببليوجرافية واسترجاع نص كامل، وحيث أن المستخدمين يقوّمون الاستخدامات المختلفة للمحتوى على نحو مختلف، ويوفر الوصول الإلكتروني فرصة لملاحظة مجموعة متنوعة من هذه السمات مثل:

نوع المستخدم، ونوعية الاستخدام، والجودة. والفرصة الثانية التي يوفرها الوصول الإلكتروني هي إمكانية الحصول على قيمة من وراء توفير خدمة جديدة.

معوقات تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية :

هناك مجموعة من العناصر يمكن أن تعيق تطبيق أو نجاح البرنامج التسويقي في المكتبات، ومن بين هذه العناصر نجد:

- نظرة المستفيدين إلى المكتبة باعتبارها مؤسسة غير ربحية تقدم خدماتها على المستفيدين داخل الجامعة فقط الطلبة والعاملين بل يشمل أيضا المستفيدين من خارج الجامعة الذين ألفوا الاستفادة من خدمات المكتبات الجامعية بدون مقابل.
- غياب المناهج التي تدرس تسويق المعلومات بمدارس علوم المكتبات، إذ أن معظم العاملين في المكتبات الجامعية هم من الحاصلين على درجات متفاوتة ويمثل غير

(1) Odlyzko, Andrew (1995). “Tragic Loss or Good Riddance? The Impending Demise of Traditional Scholarly Journals”, International Journal of Human-Computer Studies, 42, 71-122

المختصين في المكتبات عددا لا بأس به وحتى أولئك المختصين بالمكتبات والمعلومات لا يمتلكون الخبرات الأزمة لإدارة عمليات التسويق حيث لم يسبق لهم إجراء دورات في هذا التخصص.

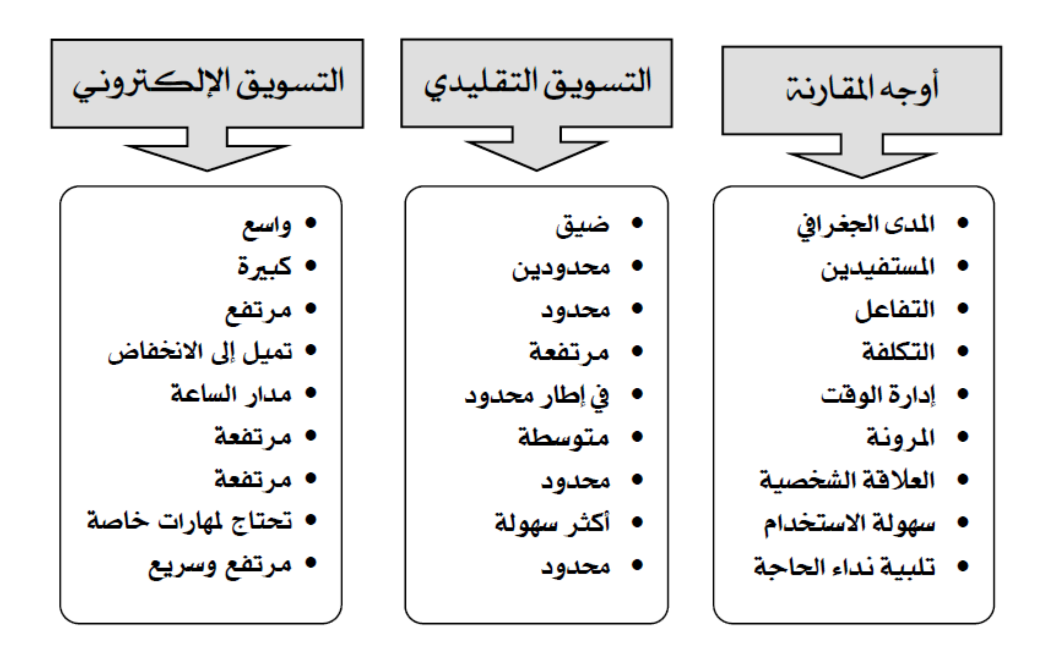
- ضعف الدعم الإداري سواء من قبل إدارات الجامعات أو عمادات شؤون المكتبات ويمثل لهم عائقا جوهريا أمام نجاح أي برنامج تسويقي .
- ضعف الخدمات المقدمة سواء بالمرجع أو الإعارة أو إتاحة الدوريات أو المساعدة اللازمة لهم لاستخدام الإنترنت وقواعد البيانات، إذ لا يمكن أن ينجح أي برنامج تسويقي في ظل محدودية ساعات عمل المكتبات أو غياب أو عدم انتظام دوام الموظفين .
- عدم توافر قواعد وأسس واضحة للتعاون مع المكتبات أو المراكز الأخرى سواء على مستوى الدولة .كما أنه لا توجد شبكات للمكتبات الجامعية مفعله بصورة جيدة.
- عدم الاهتمام بالعلاقات العامة ليس على مستوى المستفيدين سواء داخل الجامعة أو خارجها، فالعلاقات العامة واحدة من الوسائل الفعالة للتعريف بالمكتبة ومصادرها، وكذلك لإقناع إدارة الجامعة والمؤسسات الأخرى التي يمكنها دعم خطوات المكتبة وبرامجها وخدماتها سواء معنوياً أو مادياً انعدام معايير القياس التي يمكن من خلالها تقييم الأداء ومعرفة أوجه النقص أو القصور والعمل على تلافي المشكلات.
- عدم فاعلية بعض العاملين في المكتبة وتقبلهم لأي تغيير، وهناك من الموظفين من يخشى أن يؤدي تطبيق أي تنظيمات جديدة إلى فقدانه وظيفته أو يجد صعوبة في التعامل مع الوضع الجديد .
- غياب الموقع التسويقي للمكتبة، إذ تعد نظم إدارة المحتوى من أنسب النظم لممارسة الأنشطة التسويقية لأنها تتيح للمستفيدين المشاركة والتفاعل المباشر مع الخدمات المقدمة من خلالها، فضلاً عن دورهم في إثراء المحتوى تحت رقابة المكتبة بالمعلومات القيمة التي من شانها أن تعطي المستفيد دوراً في اختيار المعلومات ومصادرها. بالمقابل

تعطي المكتبة فرصة للتعرف على مستفيديها ونوعية رغباتهم. أن ما يميز نظم إدارة المحتوى هو وجود إحصائيات مباشرة بعدد الزوار لكل محتوى وليس عدداً إجمالياً لزوار الموقع. على سبيل المثال يمكن إن تستكشف المكتبة درجة اهتمام المستفيدين بخدمة أو معلومة معينة من خلال عدد القراء للمحتوى الخاص بها. وعلى العكس منها يمكن أن تستكشف أيضا تجاهل الزوار لمحتوى آخر بنفس الطريقة.

إستراتيجية تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية :

إن تحديد كيفية أفضل للنمو واكتساب القوة في سوق شديد المنافسة هو روح إستراتيجيات التسويق للمكتبات وخدمات المعلومات بها فالدور الذي تلعبه إستراتيجيات التسويق على المدى المتوسط والطويل هو توجيه المكتبة وخدمات المعلومات نحو الفرص المتوافرة في السوق والمتوقعة، وإدارة قاعدة الموارد المتاحة والبحث عن موارد جديدة والسعي لتحقيق النمو في الأسواق القائمة والجديدة .

اختلفت الآراء فيما يتعلق بالتسويق الإلكتروني عبر الإنترنت فالبعض يرى أنه يعتبر نموذجاً ومنهجاً تسويقياً جديداً، في حين يرى البعض الآخر أن العديد من مفاهيم ونماذج التسويق الحالية والتقليدية يمكن أن تطبق عبر الإنترنت، أي أن أصحاب هذا الرأي يرون أن التسويق الإلكتروني هو وسيلة جديدة إضافية للمناهج التسويقية التقليدية وليس منهجاً تسويقياً جديداً في حد ذاته. وعلى العموم يمكن القول بأن التسويق الإلكتروني سوف يترتب على استخدامه تغيير العديد من المفاهيم وزيادة الأهمية النسبية للعديد من الأدوات مقارنة بانخفاض الأهمية لأدوات أخرى متعارف على استخدامها بالإضافة إلى التوظيف الجديد لبعض الأدوات المستخدمة حالياً في النشاط التسويقي وفي الشكل أدناه سنوضح أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني.



شكل رقم (10): أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني

المصدر: إعداد الباحث

تناول الباحث في المبحث السابق التسويق وجودة خدمات المعلومات الجامعية مبررات تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية وأهم المعوقات، ودور المكتبة الجامعية في التنمية الاقتصادية، المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بمفهوم التسويق الإلكتروني ومزايا استخدامه وتطبيق التجارة الإلكترونية بالمكتبات.

مما سبق ذكره يظهر استفسار هام وهو حتمية إدارة المعرفة التسويقية للمستفيد والميزة التنافسية، من خلال المبحث القادم نحاول تسليط الضوء حول ما أثير من استفسار

المبحث الثاني

إدارة المعرفة التسويقية للمستفيد والميزة التنافسية

تدرك المكتبات إن المعرفة ضرورية لأعمالها وهذا لا يعود إلى خدماتها وعملياتها فقط، كونها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة ولكن الضرورات تحتم عليها ذلك. إذ أصبح بقاء المكتبات في طليعة المنافسين مرتبطاً بامتلاك الإدارة المعرفية، لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها. لذا تسعى المكتبات إلى اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وبكل الاتجاهات. ولعل المعرفة التسويقية تمثل الجانب المهم لإدارة المعرفة في المكتبة، كونها تمثل أحد أجزائها الأساسية ولأن تحقيق المنفعة الاقتصادية يرتبط بالتعامل والتفاعل مع متغيرات السوق. ويركز التسويق في المكتبة على معرفة حاجات ورغبات المستفيد والمتغيرات فيها. والعملية الأهم لإدارة المعرفة التسويقية هي تعزيز التشارك في المعرفة ما بين عمال المعرفة والعلاقة مع المستفيدين والتعرف بدقة على حاجاته ورغباته وكيفية إشباعها مما سيعزز تحقيق التفوق للمكتبة في سوقها المستهدف.

إدارة المعرفة التسويقية:

عند الحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لابد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفة الكلية للمكتبة. إلا أن إدارة المعرفة التسويقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية للمكتبة بكل أجزائها. فمن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم معلومات عن أجزاء السوق وقيمة الخدمات وقوة المنافسين إضافة إلى معلومات عن المستفيدين ورغباتهم، يشكل الأساس للمعرفة التسويقية وبمرور الزمن تحقق المكتبة تراكما معرفياً في هذا الاتجاه. وإن ذلك يجعلها أقدر على اتخاذ القرارات في القضايا التي تهم إدارة التسويق مثل استهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج (الخدمات). ويمكن النظر إلى ذلك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمكتبة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المكتبة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها.

يمكن إيراد تعريف (Baker) لإدارة المعرفة التسويقية على أنها: "أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية"[(1)].

ويرى الباحث أن المعرفة التسويقية تشكل التداخل ما بين إدارة المعرفة والتسويق، فمثلاً عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن المستفيد وعن موقع المعلومات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية.

إدارة المعرفة التسويقية وتدعيم المهارات التسويقية:

تنصب المهارات التسويقية لعمال المعرفة على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المكتبة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في المكتبة. وإن هذه المهارات تتمثل في المعرفة الضمنية لعمال المعرفة والتي اكتسبت من خلال الخبرة التي تراكمت عبر الزمن، وهذه المعرفة عادةً ما يصعب نقلها أو نشرها لأنها موجودة في عقول العاملين. فإن قدرة أحد العاملين على التعامل مع ظرف معين قد لا تكون موجودة لدى الآخرين، لذا فإن تطبيق برامج إدارة المعرفة يسهم في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى العاملين من خلال محاولة نقل المهم منها إلى قاعدة المعلومات عبر عمليات إدارة المعرفة. وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المكتبة بالمعرفة عن طريق الارتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج ما بين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة على خزن التراكم المعرفي والأفكار للعاملين، وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة القدرة على التشارك بها وبذلك يمكن الاستفادة من هذه المعرفة في عدد من أقسام المكتبة كما ستكون هناك قدرة لتوليد الحلول المتفردة التي تبتكرها هذه الأنظمة. وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها عندما توفر إدارة المعرفة التسويقية إمكانية لربط الوظائف مع

---

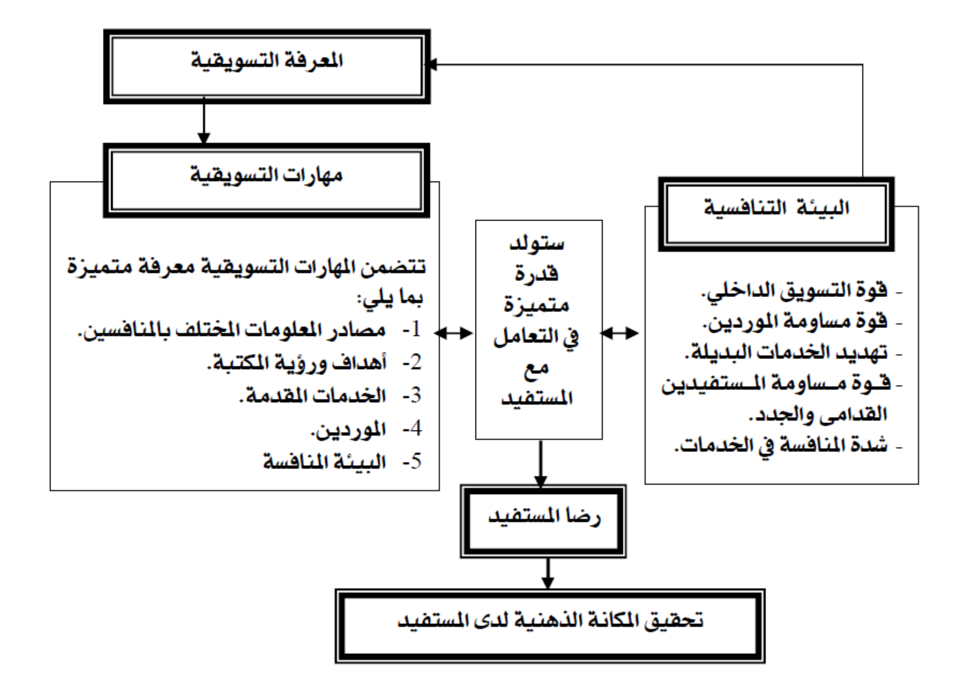
(1) Baker, Michael, J. Marketing Strategy and Management, 3eded, Macmillan business, London, 2000, p.246

بعضها البعض من خلال التشارك بالمعلومات التي ستصبح متاحة بوجود أنظمة إدارة المعرفة.

والمجالات الرئيسية للمعرفة التسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق(Marketing Strategic Planning) والتي تتمثل بدراسة وتحليل السوق، تجزئة السوق، تخطيط التسويق وإستراتيجيات المزيج التسويقي. وإن المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل عليها المكتبة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات، فضلاً عن كون متغيراتها غير معروفة (غير تقليدية). وقد تتطلب بعض الحالات إلى حلول متفردة، ويعتمد التعامل مع تلك الحالات على خبرة ومهارات العاملين. وإن أنظمة المعرفة التسويقية قد تكون المورد المهم لتزويد متخذ القرار بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه الحالات، فضلاً عن قدرتها في جعل التشارك بالخبرات والمعلومات والمعرفة متاح لمتخذ القرار.

ويمكن توضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة التسويقية المعبر عنها بالمهارات التسويقية والبيئية التنافسية للمكتبة ومن خلال الشكل رقم (11).

في عصر اقتصاد المعرفة صارت المكتبات مطالبة بالبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع المستفيد والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف. لذا فمن المنطقي أن تبحث المكتبات عن الاتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع المستفيد. وبذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية هي المنهج في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة، وقد تطلب ذلك نوعاً من المهارات التسويقية الخاصة للوصول إلى حالات التواصل والعلاقة طويلة الأمد مع المستفيد. وليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض الخدمة وربط المنافع التسويقية بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا المستفيد وبناء الموقع المتميز في ذهنيته، وهذا ما يجعل المكتبة في موقع إستراتيجي أفضل.



الشكل رقم (11): علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية

إدارة العلاقة مع المستفيد:

يمثل المستفيد الغاية الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي مكتبة. إذ أن قدرة المكتبة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للمستفيد. فالمكتبات عندما تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات المستفيد من خلال خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته وتحقق إشباعاً له وبشكل أفضل من المنافسين تكون قد حققت أهدافها الإستراتيجية التي وضعتها في هذا الجانب.

وعليه فإن المستفيد يمثل مركز اهتمام المكتبة وأن الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج (الخدمة) وحزمة المنافع التسويقية التي تقدم

للمستفيد، ويعتمد ذلك على قدرة المكتبة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة من المستفيد وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغير في رغباته. لذا تسعى كثير من المكتبات إلى تطوير وبناء علاقات مع المستفيدين لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن المستفيدين، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات الخدمة أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية. وإن ذلك سيعزز قدرة المكتبة في تحسين عروض الخدمات وفق هذا المنظور تتمكن المكتبة من الاحتفاظ بهؤلاء المستفيدين لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب مستفيدين جدد.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة العلاقة مع المستفيد User Relationship Management (URM) على أنها فلسفة أعمال تركز على المستفيد وتؤثر على الكثير من أعمال المكتبة في أقسامها المختلفة. ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها: تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المكتبة والمستفيد وبالعكس وبشكل مباشر معه. واستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمكتبة لتحقيق أفضل إشباع له، وبالتالي تحقيق رضاه.

إدارة المعرفة التسويقية والعلاقة مع المستفيد:

جوهر إدارة العلاقة مع المستفيد يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول رغباته. ومن ثم استخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة. ويمكن للمكتبات من تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع المستفيد من خلال استخدام تقنية المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن المستفيدين، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وتعزيز قدرة المكتبة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، وتعطي أنظمة إدارة المعرفة التسويقية المكتبة قدرة جمع بيانات المستفيدين من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات على وفق تصنيف منتظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع. وجعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل

الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين بأن يمتلكوا المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات المستفيدين، والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم، مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

كما أفرزت أنظمة المعرفة التسويقية علاقة تفاعلية مع المستفيد عندما تتمكن المكتبة من الاتصال بالمستفيد بسهولة ويسر وفي كل إرجاء العالم عن طريق شبكة الإنترنت (Internet) وتُمكن المستفيد أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المكتبة ومعرفة المزيد عنها وطرح أرائها بها. وتعمل الكثير من المكتبات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها المستفيد وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وخزنها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام المستفيد, وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين في الوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع المستفيد ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن أنظمة المعرفة التسويقية ساعدت المكتبات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات باتجاه تغير وتطوير الخدمات والحزمة التسويقية تجاوباً مع تغير رغبات واهتمامات المستفيد. وكلما كان تدفق المعلومات من المستفيد وإليه أدق كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا المستفيد وبالتالي زيادة ولائه.

الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث

يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"[1].

وتعرف أيضًا على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"[2].

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس[3].

تكمن قدرة المكتبات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها في انتقالها إلى مركز الريادة والابتكار في تبني وخلق المزايا التنافسية Competitive Advantage الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل. وأن التحدي الأكبر الذي تواجهه المكتبات هو كيفية بناء القدرات اتجاه تحركات المنافسين من مؤسسات النشر الإلكتروني والتقليدية وأن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

وقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي المهم أمام المكتبات. ومهما كانت المكتبة صغيرة أم كبيرة فإنها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها من خلال امتلاكها ميزة معينة يصعب على المنافسين

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (دار غريب للنشر، القاهرة، 2001)، ص11.

(2) معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، (الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002)، ص 8

(3) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996)، ص37

تقليدها. ولعل التفوق بنوع معين من المزايا التنافسية للمنظمة يجعلها أقدر على مواجهة هذه التحديات.

تنبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل المكتبة, كونها هي التي تعمل على خلق أو ابتكار الميزة التنافسية. إذ أن المكتبة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر فيها, لذلك فإن أي جزء من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية. ووفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تميز المنتجات إذا ما أحسنت المكتبة استخدام مواردها. ووفقاً لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون كالآتي:

المدخلات:

تمثل المدخلات الموارد التي تغذي نظام المكتبة لكي تستمر في فعاليتها. وتشمل جميع الموجودات من مصادر المعلومات وبالإضافة الأصول الفكرية التي تمثل المعرفة والمهارات والثقافة التنظيمية. وأن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي إلى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المكتبة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين.

العمليات:

قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات والإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل الإمكانيات المتاحة إلى المنتجات(الخدمات) النهائية. فقد يكون نشاط ما أو أكثر مما تقوم به المكتبة بشكل معين خاص بها هو مصدر تميزها. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المكتبة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال استخدام المصادر. أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للمستفيد نسبة إلى المنافسين .

أبعاد التنافس:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستفيد عبر الزمن تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة. وبالتالي يعتمد نجاح المكتبة في تحديد البعد الملائم الذي

تتنافس على أساسه من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها. وتعمل المكتبات على ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى دلالات خدمية معينة تشكل الأبعاد التي تتنافس على أساسها المكتبة، وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية وعلى وفق ذلك فإن الأسبقيات التنافسية تمثل ترجمة احتياجات ورغبات المستفيد إلى خدمات معينة تساهم في تحقيق اكبر قيمة مدركة للمستفيد نسبة للمنافسين. وحصر معظم الكتاب والباحثون مثل: رضية آدم[1]، وDilworth[2]: أبعاد عمليات الجودة والتنافس في:

الكلفة:

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المكتبات. فالمكتبة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.

الجودة:

يسعى المستفيد للحصول على خدمة ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة. وتسعى المكتبات إلى الفوز بطلبات المستفيدين من خلال تقديمها خدمات تحقق توقعات المستفيد في كلا الجانبين. وأن تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب اقل ما يمكن. ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة.

---

(1) رضية آدم محمد. الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات- ضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الالكتروني: قياس أداء المجموعات والإجراءات الفنية والخدمات الموجهة للجمهور.- المؤتمر الثالث عشر لاتحاد المكتبات العربي- إدارة المعرفة في البيئة الالكترونية.- بيروت، 2002 .

(2) Dilworth, James, Operations Management: Design, planning &Control for Manufacturing & Services. McGraw-Hill pub., New York., 1992.p613

المرونة :

يعتبر السعر والنوعية أمران أساسيان في الخدمات ونتيجة لذلك أصبحت المرونة Flexibility البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المكتبة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية. ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المكتبة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج.

التسلم:

بعد تزايد أهمية الوقت للمستفيد تزداد المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المكتبات, فالكثير من المكتبات تسعى لتوسيع قاعدتها مع المستفيدين من خلال التركيز على وقت إيصال الخدمة إلى المستفيد أو تقديم خدمات جديدة بسرعة اكبر من سرعة المتنافسين أو زيادة مرونة الاستجابة لطلبات المستفيد.

انعكاسات إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية:

إن قدرة المكتبة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المكتبة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المكتبة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال وإستراتيجياتها.

وحيث أن إدارة التسويق تمثل الإدارة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة التسويقية المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ولما كان بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة وتوجهات السوق والمعرفة بالمستفيد والقدرة على إدامة الاتصال معه. لذا فإن المكتبة ستكون قادرة على تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقودها إلى بناء استراتيجيات تمكن المكتبة من بناء ميزة تنافسية في سوقها المستهدف مع زيادة قدرتها في المحافظة عليها.

نظم استكشاف المعرفة من شبكة الإنترنت:

يمكن للمكتبات الاستفادة من نظم وتكنولوجيا استكشاف المعرفة من شبكة الإنترنت في استقطاب المعرفة الثمينة واستثمارها لصالحها. فمثلاً يمكن التنقيب عن المستفيدين من خلال وسائل مختلفة لمراقبة المستفيدين الزائرين لمواقع المكتبات والحصول على بريدهم الإلكتروني. وباستخدام أدوات ترويجية جذابة تستطيع المكتبات معرفة عادات المستفيدين ورغباتهم وحاجاتهم. وعلى ضوء ذلك تقوم المكتبة بتخطيط حملات البريد الإلكتروني للاتصال بالمستفيدين والعمل على كسب ولائهم واستقطابهم لشراء خدمات المكتبة.

وتستخدم المنظمات المعنية بالسوق العالمي تكنولوجيا التنقيب عن النصوص Text Mining التي تتولي عملية قراءة الوثائق الضخمة من النصوص المكتوبة باللغة الطبيعية واستنباط المعرفة المفيدة منها[1].

نرى إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا التنقيب في الإنترنت لاكتساب الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، هذه التكنولوجيا لها مزايا مضافة من بينها القدرة على مراجعة الوثائق والنصوص بسرعة عالية وخلال اليوم.

انعكاسات مهارات التسويق على الميزة التنافسية:

تعتمد قدرة المكتبة في اقتناص فرص السوق على قدرتها في بناء وخلق ميزة تنافسية دائمة. وإن نجاح إدارة التسويق في التعامل مع متغيرات السوق يشكل الركائز الأساسية لذلك، وهذا يعتمد بشكل مباشر على تعامل العاملين في إدارة التسويق مع تلك المتغيرات من خلال مهارتهم وقوة حدسهم والقواعد المكتسبة من خلال الخبرة التي تراكمت لديهم عبر الزمن وشكلت المعرفة الضمنية لديهم. والتي يتم تطويرها من خلال بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية. وبذلك فإن هؤلاء العاملين يمتلكون مهارات التعامل مع المعرفة عن

(1) سعد غالب ياسين. نظم المعلومات الادارة.- (عمان: اليازورى، 2009)، ص 235

متغيرات السوق مثل تحليل تقارير المبيعات للمناطق المختلفة أو تحليل التغير في توجهات المنافسين. ويكونون قادرين على تفسير هذه المعلومات والتعامل معها، الشكل الذي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية ثابتة من خلال تقويم الإستراتيجيات التسويقية المستقبلية. إذ أن المهارات التسويقية تنصب على تقييم الإستراتيجية الحالية وتحديد المناطق التي يجب إجراء التعديل عليها. ولعل الدور الأكبر هنا في تطوير قدرات التسويق يكون لإدارة المعرفة التسويقية، حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي بالمعرفة التسويقية والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل حيث أن نجاح إدارة التسويق يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة في تنظيم ونشر المعرفة عن متغيرات السوق في المناطق المختلفة وطرق التعامل معها من خلال التشارك بالمعلومات والأفكار يتحقق الإبداع والابتكار في بناء إستراتيجيات تقود إلى ميزة تنافسية ثابتة[1].

انعكاسات إدارة العلاقة مع المستفيد على الميزة التنافسية:

يجب أن تعمل المكتبات وفق مبدأ اعرف مستفيدك بشكل جيد إذ يمثل المستفيد مركز الاهتمام لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاط المكتبات. حيث أن أحد أهم أهداف المكتبات هو العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستفيد من خلال إشباع عال لحاجاته متمثلة في تحقيق القيمة القصوى له، لأن التنافس يعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجاته ورغباته بشكل أفضل.

وإن ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب رغبة المستفيد تشكل الأبعاد الأساسية التي سوف تتنافس على أساسها المكتبة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية، وبذلك فإن المكتبة ومن خلال إدارة العلاقة مع المستفيد تحقق المعرفة بالمستفيدين الحاليين والمحتملين وتتمكن من بناء موقعها في ذهن المستفيد من خلال

---

(1) ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان. إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية نيسان، 2006

تفاعلها الحقيقي معهم[1].

وعليه وفق ما تقدم فإن بناء المعرفة التسويقية سيعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الأخر ويكونان ركائز مهمة للمكتبة في دعم تفوقها التنافسي, الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين. ويكون دور إدارة المعرفة في هذا الجانب هو تقييم هذه المعرفة وتكيفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والتشارك بها ويمثل ذلك دوراً فعالاً في اكتشاف القدرات التسويقية الداخلية لدى العاملين وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمكتبة. والتي تعزز وتدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المكتبة على بناء العلاقات مع المستفيدين والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات عن المستفيد.

نظم إدارة علاقات المستفيد:

وفرت شبكة الإنترنت والويب وتكنولوجيا الشبكات للمكتبات بيئة تفاعلية لتسويق خدماتها وتعزيز علاقاتها مع المستفيدين، وتتولي إدارة علاقات المستفيد مهام استثمار الموارد المتاحة على شبكة الإنترنت لتقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة التسويقية. ويمكن حصر أهمها في: تحديد احتياجات المستفيدين، مساعدة المستفيدين في الحصول على الخدمات، الدعم المستمر للمستفيد واستخدام الوسائل والأدوات المتاحة للوصول إلى المستفيد، وتتول نظم إدارة علاقات المستفيد توجيه ورقابة وسائل الدفع الإلكتروني، كما تقوم بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الإلكترونية التي تعزز من فرص التعامل مع المستفيد ويكون ذلك عبر وسائل مختلفة نذكر منها:

- تصميم الخدمات الجديدة.

(1) Krajewski, Lee., & Ritzman, Larry. Operations Management, Addison-Wesley publishing., Co, Tokyo, 1996. p36

- تطوير إستراتيجية الخدمة والتسويق.
- ابتكار المحتوى أو المضمون.
- توفير الخدمات المستندة على المعلومات بعد جمعها بواسطة الوسائل الرقمية التي تستخدمها المكتبة.

وهذه الوسائل تهدف إلى تعظيم القيمة المقدمة للمستفيد سواء من خلال المعلومات والخدمات الممتازة التي تقدم له، أو باستخدام نظم إدارة علاقات المستفيدين ونظم المنطق الضبابي لتنبوء وتحليل البيانات التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة في علاقة المكتبة مع المستفيدين.

ويرى الباحث بأننا نعيش اليوم في عالم متغير أساسه المعرفة بمختلف المسميات (الاقتصاد المعرفي ، العولمة، الانفجار المعرفي وغيرها من المسميات). وقد خلق هذا العصر جيلاً جديداً من المنظمات التي اعتمدت المعرفة والخبرة أساساً لتفوقها التنافسي. وبات التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المكتبات هو قدرتها على امتلاك تلك المعرفة لأنها أصبحت المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية لها، وأصبح البقاء في طليعة المنافسة وبناء ميزة تنافسية مستديمة يتحقق عندما تمتلك المعرفة أكثر من منافسيها. وتعد أنظمة المعرفة التسويقية جزءاً من إدارة المعرفة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر. وأن بناء مثل هذا النظام سيوفر للمكتبة المعرفة بمتغيرات السوق مما يجعل قدرتها أكبر على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع متغيراتها غير التقليدية. ومن خلال النظر إلى المستقبل باستقراء أحداث الماضي والحاضر فإن بناء وخلق أنظمة المعرفة التسويقية يجعل المكتبة اقدر على تحقيق التميز والمنفعة الاقتصادية سوقها المستهدف. لأن هذه الأنظمة ستكون معتمدة بالأساس على قدرة المكتبة بالإحاطة والمعرفة بالظروف البيئية وتوجهات السوق والمعرفة بالمستفيدين وبالتالي فإن قدرة المكتبة في تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها ستكون أفضل بكثير من غيرها مما يزيد من قدرتها في امتلاك الميزة التنافسية التي تجعلها في طليعة المتنافسين في سوقها المستهدف.

لذا فإن التحدي الحقيقي للمكتبة يكمن في كيفية تحقيق الاستفادة القصوى مما تملكه

من مهارات حقيقية لعمال المعرفة في إدارة التسـويق لـديها، وكيـف يمكنهـا تقيـيم وتكييـف هذه المعرفة بالاتجاهات التـي يتطلبهـا التغـير في أبعـاد المنافسـة مـن خـلال تحقيـق تـدفق مستمر للمزايا التنافسية يلائم هذا التغير والعمل على جعل قدرة تبادل المعرفة والتشارك بها متاحة في الأقسام والمناطق المختلفة مما سيعزز القدرة على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع المستفيد بتفاعل حقيقي.

لقد ثبـت بالـدليل القـاطع أن تحقيـق المنفعـة الاقتصـادية للمكتبـات كـما تقـدم مـن معطيات تجاه تحسين الأداء والتسويق وحفز العاملين وخلافـه يشـير إلى التوجـه الجـاد نحـو إدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي لأنهما من أهم وسائل تحقيـق المنفعـة الاقتصـادية وهذا ما سوف يتم تناوله في المبحث القادم.

المبحث الثالث
التسويق الداخلي والجودة الشاملة لإدارة المعرفة

إن طبيعة العلاقة التي تربط المكتبات ومستفيدها هي عبارة عن تقديم وعود لتقديم خدمات تحقق رضاهم وتلبية رغباتهم، وتتوقف مصداقية المكتبات في الوفاء بوعدها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من يقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المكتبات مفهوم التسويق الداخلي والجودة الشاملة وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليون يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي باعتبارهم أول خطوات تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا المبحث.

ماهية التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي لا ينفصل عن مفهوم التسويق بصفة عامة، فهو يرتكز على: عملية التبادل الذي ينشا بين أطراف معينة، التوجه بالمستهلك، تكامل الأنشطة والوظائف، والتوجه بالربح في الأجل الطويل. إذا تم تطبيقه بشكل سليم فأنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المكتبات من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي(1)، وبينما تركز المكتبات على عمليات التبادل مع المستفيدين الخارجين، من أجل تحقيق مكانة هامة في البيئة التي تنشط فيها، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملون بالمكتبات وبالأخص قسم الخدمات في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضاء المستفيدين، قد أدى بالمكتبات إلى تركيز الاهتمام بشكل أخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المكتبة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما قاد إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

---

(1) محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005) ص130.

تعريف التسويق الداخلي:

هنالك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي، ويرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين[1]. غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانيات، وقدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة وكان أبرزها تعريف برى (Berry) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"[2]. ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن اعتبار هذا التعريف أساس ومضمون التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيراً ما ذهب إليه منظروا الجودة الشاملة اليابانية في الخمسينيات، ويظهر هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راض يساوى مستفيداً راضياً، وهذا يعني أن

---

(1) حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60 ،2003.ص2

(2) Berry, L: (1983), Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association. p19

التسويق الداخلي له تأثير على المستفيد الخارجي والجودة.

من خلال التعاريف السابقة تتضح بعض المعالم التي يرتكز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير وضرورة أن تعامل المكتبات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها المستفيدين، معنى ذلك أن المكتبات تتعامل مع الأفراد العاملين بها علي أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

وعليه نرى إمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكاً بأهمية خدمة المستفيد وتوجها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويق الداخلية، وهذا يقود إلى وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع الخدمات إلى المستفيدين الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمكتبات، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع المستفيدين، لذا يمكن القول أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على: الاستقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد وتحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المكتبة، لأنه يعمد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد تجاه المكتبة، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي للمكتبة والأفراد العاملين من خلال الآتي:

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمكتبة:

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول للمستفيدين من خلال تطوير وتحفيز أفراد المكتبة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالمستفيد وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة الشاملة للخدمات من قبل جميع أفراد المكتبة.

وأن الأخذ بأساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المكتبة هو الصراط الذي تعبر منه

المكتبة إلى البيئة الخارجية والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي وهو ما ينعكس إيجاباً على المكتبة وأهدافها المحددة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمكتبة انطلاقاً من المحاور التالية:

- إدارة التغيير.
- بناء الصورة العامة.
- إستراتيجية المكتبة.

1- إدارة التغيير: قد تتبنى المكتبة إحداث تغييرات مثل: إدخال أنظمة جديدة داخل المكتبة كنظام معلومات رقمية (كوها أو ديسبيس) أو غيرها من التغييرات التي تفرضها ظروف معينة وهنا يأتي دور التسويق الداخلي في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

2- بناء الصورة العامة: تعد صورة المكتبة أحد العناصر الأساسية من عناصر (مفهوم الخدمة، صورة المكتبة، نظام العمل، وثقافة المكتبة) والصورة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المكتبة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، المستفيدين وغيرهم) بهدف[1]:

- التخطيط الإستراتيجي.
- تسهيل الوصول إلى الموارد بأقل تكلفة.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يظهر دور التسويق الداخلي من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المكتبة، لدى أفراد المؤسسة. من خلال الأفراد العاملين تحاول التخطيط الإستراتيجي في أذهان المستفيدين أو القطاع المستهدف، ويمكن أن نطلق على العاملين بالمكتبة هم سفراء المكتبة.

---

(1) ريتشارد نورمان. إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح. (الرياض: مكتبة العبيكان، 2000) ص254.

3- إستراتيجية المكتبة: تطبيق أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف. وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ الإستراتيجيات على أحسن وجه.

أهمية التسويق الداخلي للموظف:

من خلال ما ذكر سابقاً عن التسويق الداخلي، يمكن القول عن تطبيق برامج التسويق الداخلي يستفيد الموظفون منها في تحقيق:

- تحقيق الرضا لدى العاملين والشعور بالاستقرار من خلال البحث عن حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل لان تطبيق برنامج التسويق الداخلي يتطلب توفير كافة الظروف الملائمة، وبرامج التدريب والتطوير وكل ما يساهم في تحسين أداء العمل.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله ويصبح الشعور بالانتماء للمكتبة أمر إيجابي بالنسبة للموظف
- الشعور بقيمة الوظيفة وذلك عبر شعوره بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمكتبة والموظف، وبالتالي تتغير نظرته لمعني العمل مما يدفعه إلى تحقيق الذات والتمييز في العمل.

أهداف التسويق الداخلي بالمكتبة:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وكذلك أهداف المنظمة، فالتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين ودعم دافعيتهم بغرض تحسين الأداء بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة[1]. عليه يمكن صياغة أهداف التسويق الداخلي في الآتي:

(1) محمد فريد الصحن. قراءات في إدارة التسويق. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 408

- مساعدة عمال المعرفة بالمكتبات على فهم واستيعاب رسالة المكتبة وأهدافها ونظام وأسلوب العمل المطبق.
- تحفيز عمال المعرفة وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغير مواقفهم تجاه المستفيدين.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المكتبة.
- يعمل على بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة المستفيد وجودة الخدمة.

يمكن الإشارة إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها محوران: إستراتيجي وتكتيكي، فالمحور الإستراتيجي: يهدف إلى خلق بيئة يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة المستفيد، والجهود الموجهة اتجاههم، أما المحور التكتيكي: يكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع المستفيدين. وعبر المحورين أعلاه تحقق المكتبة أهدافها لان النجاح في تحقيق المنفعة الاقتصادية يقتضي في المقام الأول النجاح في التسويق الداخلي.

كما تقدم من معطيات تجاه تحسين الأداء والتسويق الداخلي وحفز العاملين بالمكتبات لتحقيق أهداف واستراتيجيات المكتبات كان لابد من التوجه الجاد نحو الجودة الشاملة والتسويق الداخلي،

كما تقدم من معطيات تجاه تحسين الأداء والتسويق وحفز العاملين وخلافه نشير إلى التوجه الجاد نحو الجودة الشاملة وذلك من خلال:

علاقة التسويق الداخلي بالجودة الشاملة:

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغيرات في البيئة الخارجية للمكتبات زاد الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدم للمستفيدين والذين تسعي إلى كسب رضاهم حيث أصبح رضا المستفيد وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق. وإن المنظمات المعاصرة تعتمد عدة مداخل في تطوير بناها وهياكل أنشطتها لتحقق قدراً من التكيف مع بيئتها، يمكنها من تحقيق أهدافها، والتي يشكل كل من جودة المنتج، وتحقيق رغبات المستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية جزءاً لا يتجزأ منها، ويعد كل من التسويق الداخلي والجودة الشاملة

مدخلاً لتطوير المنظمات وتعظيم قدرتها في عالم متغير، وبيئة سريعة التحول والتغير. ويعـرف (Kinlow) الجودة الشاملة بأنها "الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهـود جميـع العـاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة"[1] .

أن ما تعنيه بالجودة داخل منظومة المكتبات هي الثقافة التي ينبغي أن تتبنى من قبل جميع العاملين بالمكتبات. وتغيير الثقافة المتبعة في المكتبة يحتاج إلى الالتـزام بمتطلبـات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا أولاً ومن ثم من قبل جميع رؤسـاء الأقسـام المختلفـة، الجودة يمكن الحصول عليها من خلال التعـاون والعمـل بـروح الفريـق الواحـد للوصـول إلى خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنـة، كـما أن العمـل الروتينـي في إدارة بعـض الأعـمال داخل المكتبة لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع أداء إدارة هذه الأعمال، من ناحية سرعة الانجاز وتفويض السـلطة وعـدم الازدواجيـة في اتخـاذ القـرار والإتقان في العمل مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المنشودة.

تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة في بادئ الأمر، مـن قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري، لذلك يحتاج إلى الاهتمام بما يلي:

- التعريف بسياسة المكتبة.
- صياغة رؤية ورسالة للمكتبة لتعبر عن الحاضر وطموحاتها في المستقبل.
- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المكتبة.
- التعرف على متطلبات واحتياجات المستفيدين والعمل على تحقيقها.

مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات:

لا يختلـف مفهـوم الجـودة الشـاملة في المكتبـات عـن مفهومـه بالنسـبة لكثـير مـن التخصصات الأخرى المختلفة، لان الجودة الشاملة من وجهة نظر المكتبيين هي:

---

(1) عادل حرحوش وأحمد وصالح. رأس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009. ص65.

- أسلوب تفكير، ومنهج وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات.
- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات.
- إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية .
- ليست هدفاً محدداً بل إنها أهداف متغير تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة، وهي لا تعني الجودة التامة ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة وإيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة.

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي في المكتبات لا يعني التخطيط لجعل المكتبات الجامعية مؤسسات تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها والمتمثلة في خدمات المعلومات، ولكن ينبغي أن نستفيد من إدارة الجودة الشاملة في تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة المخرجات وهى الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المكتبات، وسعياً إلى لخدمة المستفيدين.

وأن مفهوم التسويق الداخلي والجودة الشاملة متجانسان إلى حد بعيد، فاهتمام المنظمات (المكتبات) بالتسويق الداخلي وإدارته وتنميته هو مدخل لتحقيق الجودة الشاملة، لأنه يعبر في أحد أوجهه عن جودة في الاستثمار وتحويله إلى قيمة المنظمة، ويراعي العلاقات مع المستفيدين ورغباتهم، كما أن الأنظمة القياسية ومعايير الجودة هي منبثقة من إبداعات وابتكارات رأس المال الفكري في مستويات التنظيم المختلفة ومن جانب آخر يمكن من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تدعم التسويق وترفع قيمته في المنظمة مثل (مبدأ عمل الفريق ومبدأ التحسينات المستمرة، ومبدأ رضا العميل) ويمكن تحدد أوجه العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ - أن هنالـك علاقـة تبادليـة بـين كـل مـن التسـويق الـداخلي وإدارة الجـودة الشـاملة فتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعتمد على قيمة رأس المال الفكري، كما أن رأس المال الفكري يمكن تدعيمه ورفع قيمته مـن خـلال تطبيـق أسـلوب إدارة الجـودة الشـاملة ومبادئ الإدارة ومن بينها مبدأ عمل الفريق ومبدأ خدمة المستفيدين ومنهم العـامون في المنظمة الذي يعتبر من المبادئ المهمة لتنمية التسويق الداخلي.

ب- إن كفاءة رأس المال البشرى يكون من خلال الإدارة والاستثمار الكفء وتنمية المعـارف والمهارات البشرية.

ج- تدريب وتطوير قدرات عمال المعرفة بالمكتبة بحيـث يكونـون مـؤهلين لفهـم فلسـفة إدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي بالمكتبة.

د- تزداد قيمة التسويق الداخلي بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب جماعية مسـتندة على المهارات، وتطبيق أنظمـة التقـويم المعتمـدة عـلى الأسـاليب الكميـة للوصـول إلى جودة المخرجات التي تحقق رضا المستفيد الخارجي.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة قد وجدت مجالاً واسعاً للتطبيق في مـنظمات كثـيرة عـلى اختلاف نشاطها ومنها المكتبات التي أخذت كثير منهـا بمبـدأ إدارة الجـودة لتحسـين وتطـوير العمليات والأنشطة والمخرجات، فإن الأمل على تطبيق مفـاهيم وفلسـفة التسـويق الـداخلي بالمكتبات مقرونة بتطبيقات الجودة الشاملة وإدارتهـا والإسـهام بفعاليـة في تحقيـق المنفعـة الاقتصادية بالمكتبات.

دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات:

تلعـــب القيـــادة دوراً بـــالغ الأهميـــة في الجـــودة الشـــاملة وإدارة المعرفـــة، فالقائـــد هو النموذج والقدوة التي يحتذي بها الآخرون، وتوجـد أسـاليب للـتعلم مـن خـلال العمـل، فمن الضروري تبنى أسلوب التعلم من خلال القـدوة أيضـا، فالقائـد هـو المسـؤول عـن بنـاء ونجـاح واسـتمرار المنظمـة بشـكل مسـتمر ومتواصـل. ويقـع عـلى القائـد عـبء تصـميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة، وتحديد الـدور المنـوط بكـل فـرد أو مجموعـة عمـل.

فيتعين على القائد أن يكون مبتكراً ومبدعاً في زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار، لكي يضمن وجود رؤية موحدة تسود المنظمة.

وتعرف القيادة: بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي[1]. مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وأول مرتكزات إدارة المعرفة هي القيادة التنظيمية، والحقيقة أن القيادة غير الإدارة مع أن معظم مكتباتنا اليوم تدار ولا تقاد، والفرق بينهما يُكمن في الهدف، فبينما تركز الإدارة على تحسين الأداء مع تقليل الجهد، الوقت، والتكلفة وتهتم بتحسين الحاضر وحل المشكلات، إتقان الأداء، الاهتمام بالتعليمات واستعمال السلطة " نجد في المقابل القيادة تركز على الهدف والمستقبل، والعلاقات الإنسانية وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية، وممارسة أسلوب القدوة، والتدريب، قضاء الأوقات مع الفريق والاهتمام بهم كبشر[2]. وتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات يتطلب قيادة بمواصفات خاصة، سنحاول تحديد بعض سماتها وأدوارها، وشخصية القائد هي: تلك الصفات المميزة له عن غيره، والسمات الفريدة التي يتمتع بها وتجعله محبوباً عند العاملين معه، وهي التي تمكن أمين المكتبة على سبيل المثال أن يؤثر في طرق أداء الأعمال والنشاطات التي تنجز بالمكتبة. حيث يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد، وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات اختلف فيها كثير من الكُتاب فمنهم من يرى أنها "هبة من الله وصفات يفطر عليها المرء منذ مولده، ولا يستطيع بأية حال اكتسابها[3]، ومنهم من يؤكد عكس ذلك مثل بيتر دراكر الذي يعتبرها[4] "مهارات

---

(1) أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء القدرات. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011) ص 296

(2) طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل. صناعة القائد. (الرياض: مكتبة جرير، 2003) ص60 .

(3) أحمد قوارية. فن القيادة: المرتكز على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي. (الجزائر: ديوان المطبوعات الحكومية، 2007). ص285

(4) مقدمة دورات تعلم فن الادارة والقيادة. مهارات القيادة والادارة. (على الخط) متاح http://www.leaderships.org/lessons/l13-.htm بتاريخ:2014/4/25.

مكتسبة يستطيع المرء إن يتعلمها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل مستمر".

وتطرق ألين (Allen) لتَعريف القيادة بأنها" تأثير العلاقات الشخصية الموجهة نحو تحقيق هدف أو أهداف"[1] وقد شرح العناصر المذكورة في هذا التعريف، وهي: الشخصية، والنفوذ، والهدف. الشخصية تشير إلى وجود زعيم لأكثر من شخص واحد (مجموعة)، النفوذ: هو القدرة على التأثير على الآخرين. والهدف هو الغاية التي يسعى لتحقيقها في النهاية. وقال كوتر[2] (Katter) القيادة: هي تحول الجوانب الشخصية من وظيفة المدير وينطوي تحتها التغيير والإلهام، والدافع، والنفوذ.

على ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها تفاعل بين شخصية القائد مع فريقه من حيث حاجاتهم ومشاكلهم، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجه الجماعة وذلك في أطار إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له والاهتمام المشترك بين القائد وفريقه. كما تظهر أهمية القيادة التنظيمية من خلال دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة، وكذلك تؤدي دوراً مميزاً يفي بإيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة دائمة.

وعلى المكتبات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، أن تتبنى فكرة إنشاء قسم أو وحدة بالمكتبة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أسوة بالأقسام الفنية الموجودة بهيكل المكتبة كقسم التزويد، الإجراءات الفنية أو خدمات المستفيدين. لأهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، مستفيداً من تجارب بعض المنظمات

---

(1) Allen, Gemmy. 1998. Management modern. [Online] Available:. http://ollie .dcccd.edu/mgmt1374/book_ contents /4directing / leading /lead .htm (Date visited: 6.5.2013)

(2) Kotter, John P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs From Management. The Free Press. [Online] Available: http://ollie.dcccd.edu /mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm(Date visited: 20.9.2013).

المشابهة لها. ويعتبر دور مدير إدارة المعرفة من الأدوار المهمة بالمكتبة ويتضمن القيام بالمهام التالية[1]:

أ - تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها, ويشمل ذلك المكتبات, قواعد المعرفة, شبكات المعرفة, مراكز البحوث, البنية المنظمة المستندة إلى المعرفة والدفاع عن إنشاء إدارة المعرفة.

ب- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.

ج- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.

د- قيادة تطوير إستراتجية المعرفة, أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويرى الباحث أن القيادة تجمع بين الهبة الإلهية والتعلم من الممارسة، وكلما وجد القائد وتوفرت له المعينات اللازمة التي تساعد على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية للمكتبات، والاتصال المباشر مع موظفي المكتبة ونظرة ومواقف ومعتقدات موظفي المكتبة نحو الأهداف المناط تحقيقها، وفي نفس الوقت يعمل على تنمية روح القيادة، العمل الجماعي، الاتصال، التحفيز والرضا الوظيفي. إن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نوعاً من القيادة ذا مواصفات خاصة تُمكنه من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم التحفيز المادي والمعنوي الذي يصب في الاستفادة من المعرفة الموجودة، لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

(1) هيثم علي حجازى. إدارة المعرفة: مدخل نظري. (عمان: الأهلية، 2005). ص50.

التسويق الداخلي ومصداقية المكتبات:

نعني بالمصداقية هنا درجة أو مدى تطابق أداء وتوفير الخدمة مع وعود والتزامات المكتبة تجاه توفير الخدمة، لان التسويق الداخلي يعمل على تهيئة وأعداد عمال المعرفة وتوفير البيئة والمناخ الملائم من أجل توفير الخدمات للمستفيدين بما يوافق نداء الحاجة وتوقعات المستفيد.

وتعتبر المصداقية هي قلب الخدمة الممتازة ويعتبرها معظم المستفيدين الخاصية الأساسية لجودة الخدمات. والمكتبة التي تحقق النجاح هي التي تضع نصب أعينها المستفيد أولاً ثم تقوم بالعمليات المعرفية والأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات ورغبات المستفيد من خلال تشجيع عمال المعرفة على المساهمة في تقديم خدمات تطابق أو تفوق متطلبات وتوقعات المستفيدين.

إدارة المناخ الداخلي إن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار عمال المعرفة مستفيدين حقيقيين، ينبغي العمل على إرضائهم والتأثير على توجهاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق غايات التسويق، وما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات المستفيدين، حيث يرغب المستفيد الحصول على نفس الخدمة التي اعتاد عليها بالإضافة إلى الوعود والتلميحات التي تقدمها المكتبة من خلال برنامج التسويق الخارجي بشان الخدمة.

يمكن الإشارة إلى بعض المواجهات ذات الإضاءة في عملية نجاح التسويق الداخلي من خلال[1]:

- المظهر العام للمكتبة: ويقصد به واجهة المبني، التجهيزات، مظهر عمال المعرفة والديكور الداخلي للمبني.
- الاعتمادية: وهي مدى قدرة المكتبة على الاعتماد على عمال المعرفة وشعورهم بالانتماء تجاه المكتبة، ورح المبادرة والمساهمة في حل المشاكل.

(1) ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، مرجع سابق، ص59.

- الفعالية الايجابية: وهى علاقة العمل بين عمال المعرفة، والتواصل الفعال والاستجابة الفورية والعلاقة مع الرؤساء.
- الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المكتبة والإيمان بالعمل بروح المنافسة.
- التعاطف من خلال اهتمام المكتبة بعمال المعرفة والاستجابة لاحتياجاتهم والولاء للمكتبة.

ويرى الباحث وجوب العمل في ظروف مناسبة وأن لا يعمل عمال المعرفة تحت ضغوط عالية، ولا في ظل ظروف يشعر العامل فيها بعدم أهمية العمل الذي يقوم به أو أنه قليل، بل ينبغي أن تكون ظروف العمل ملائمة ومعتدلة يشعر عندها العمال بأهمية العمل الذي يقومون به وأن لديهم الحرية في تحديد وتنظيم العمل.

القياس والتنميط: أساس الجودة الشاملة والتسويق الداخلي:

قياس أداء المجموعات لا ينفصل عن موضوع الجودة الشاملة، والتسويق الداخلي، لان القياس هو الأساس ونقطة البداية التي تستخدم في تقويم وتقديم الحالة الراهنة للمؤسسة، قبل الولوج في برامج الجودة الشاملة، وتحسين الأداء ويكتسب القياس أهمية خاصة في مجالات الإدارة والجودة الشاملة علي وجه الخصوص لارتباط القياس بموضوع آخر له أهمية في ذاته من جهة وله أهمية بالنسبة لقياس أداء المجموعات أو الأفراد من جهة أخرى ألا وهو موضوع المعايير Standards، وآلياً يكون الربط بين التغيير والمعيارية الموحدة والتنميط كثالوث يوطر أداء الأفراد علي أسس منطقية علمية تخلق أرضية مميزة للتحسين والابتكار وتلافي الأخطاء والنواقص، القياس واحد من الموضوعات التي اكتسبت أهمية قصوى اقتراناً بموضوع الجودة الشاملة ويستمد قوته من وجود معايير موحدة تكون بمثابة الدليل أو المرشد.

وفى هذا الجانب تشير رضية آدم: إليها القياس بأنه تقويم منظم للأداء يعتمد علي معطيات منطقية إذا لابد من وجود معايير ينسب إليه أداء الفرد أو المجموعة والنتيجة هي تغذية مرتدة لفعالية الأداء في فترة زمنية محددة في موقع من المواقع المحددة. البعض يفضل

في هذا السياق استخدام عبارة تقـدير الكفـاءة Efficiency Rating لان بهـا تحليـل وتقنـين وقياس لمدى صلاحية المجموعات للنهوض بأعباء المؤسسة وتطبيق أهدافها[1].

وكما هو معلوم بأن القياس من أبجديات إدارة تنمية الموارد البشرية وله علاقـة وثيقـة بموضوع التسويق الداخلي ومفهوم الجودة بالنسبة للمـديرين، وعـمال المعرفـة لان مهمـتهم مساعدة منظماتهم لتصبح أكثر إنتاجيـة وتنافسـية. ولكـن هـذا الفكـر في كثـير مـن الأحيـان بالنسبة لإدارة تنمية الموارد البشرية التي مازالـت تعمـل بالنمطيـة القديمـة التـي تركـز عـلي المحاسبة بـدلاً مـن التركيـز عـلى التسـويق الـداخلي والتحسـين والتجويـد مـن أجـل تحقيـق لمتطلبات المستفيد .

ولكي تحقق المكتبات ما تسـعي إليـه في ظـل اقتصـاد المعرفـة يجـب أن تكـون المعـايير مضمنة في رؤية محددة يكون هدفها تلبية نداء الحاجة للمستفيد الداخلي والخـارجي. تبـدأ الرؤية دائما بالتعرف علي نوع الخدمة والمستفيد منها ومن ثـم تحديـد الاحتياجـات الواقعـة والمحتملة. ويمكن أن نحدد أهداف القياس في:

1- تنوير لقادة المعرفة بالمكتبات لمعرفة مستويات الأداء بالمكتبـة، واكتشـاف نقـاط القـوة والضعف.
2- إعطـاء صـورة حقيقيـة لقـدرات عـمال المعرفـة ومـدى إسـهامهم في تحقيـق الأهـداف، وقدرتهم علي الابتكار وإدخال خدمات جديدة.
3- يكون دليلاً وخارطة واقعية لسياسات التدريب.

الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي:

إن القيـادة والثقافـة التنظيميـة وتكنولوجيـا المعلومـات (IT) هــي عوامـل متداخلـة وضرورية في مـنظمات المعرفـة التـي يمكنهـا تحقيـق التفاعـل بـين المعلومـات والمعرفـة مـن خلال تفعيلها بالتسويق الداخلي لتحقق مزيج متناسق من تكنولوجيا المعلوماتIT، وعمليـة

(1) رضية آدم . فلسفة التغيير والتثوير. مرجع سابق.

الخلق والإبداع لدى الإنسان والالتزام بها لتحقيق أهداف المكتبة بكفاية وفاعلية. لذلك يمكن التأكد على دور القادة والمسئولين ومسئوليتهم في حفز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وكذلك تطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها. ويمكن للإدارة تحقيق ذلك بالعمل على إيجاد الهيكل التنظيمي المساند والثقافة المتميزة واللذان يعملان معا على تقديم الآليات والوسائل المناسبة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في الكشف عن المعرفة الكامنة في عقول العاملين والتجديد الدائم للمعرفة وتهيئة الأفراد للتأقلم والانتماء المؤسسي. فالثقافة تؤثر، بما تشكله من قيم ومعتقدات، في المعرفة المؤسسية بشكل كبير، وهي من مكونات المعرفة التي تحدد إلى حد كبير ماذا يرى وماذا يستوعب الإنسان المفكر والعارف. فالتكنولوجيا لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن لديها هدف واضح ومحدد للعمل. كما وأن أية حلول تكنولوجية ستفشل إذا لم تأخذ بعين الاعتبار أهمية التفاعل والعلاقات التنظيمية وكذلك إثراء ثقافة التسويق الداخلي. ورغبة العاملين في تبادل المعرفة والمعلومات فعملية تقديم المعرفة للآخرين هو عمل لا يمكن إجبار الناس عليه.

خلاصة الفصل:

في هـذا الفصـل تطرقنـا إلى ثلاثـة مباحـث رئيسـية:التسـويق الـداخلي، إدارة المعرفـة التسويقية للمسـتفيد والميـزة التنافسـية والتسـويق وجـودة خـدمات المعلومـات بالمكتبـات الجامعية. ومن خلال ما جاء في هـذا الفصـل نجـد أن التسـويق في المكتبـات الجامعيـة مـن العمليات الضرورية التي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل القائمين على المكتبات الجامعية، كما أن له دوراً كبيراً في جودة الخدمة المقدمة للمسـتفيد، ومـن أهـم العنـاصر التـي تسـاعد المكتبات في تحقيق المنفعة الاقتصادية من خلال خدماتها.

الفصل الرابع

مخطط الدراسة وفرضياتها

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ المبحث الأول: إدارة المعرفة والأصول الفكرية في مكتبات جامعة الخرطوم
- ✍ المبحث الثاني: إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم
- ✍ المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية
- ✍ المبحث الرابع: الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم

الفصل الرابع

مخطط الدراسة وفرضياتها

المبحث الأول
إدارة المعرفة والأصول الفكرية في مكتبات جامعة الخرطوم

المقدمة:

لابد من إجراء إسقاط لما توصل إليه الآخرون حول إدارة المعرفة والأصول الفكرية في المكتبات، رغبة منا في الكشف عن واقع هذه المكتبات في تعاملها مع حقيقة أن المعرفة هي سر التقدم والتميز، لعل معرفة الداء تكون نصف الدواء، آخذين المكتبات الجامعية لجامعة الخرطوم نموذجاً للدراسة، باعتبار المكانة التاريخية والأثر العلمي الضخم لها، كما أن المكتبة عماد البحث العلمي والقائد نحو التنمية الشاملة، فما هو دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة الجامعية؟ تكمن أهمية الدراسة الميدانية في استكمال الجانب النظري لموضوع البحث، فهي تعد الدراسة الأولى التي أجريت في السودان وبالأخص على مكان الدراسة أي مكتبات جامعة الخرطوم، وعلى ضوء هذه الأهمية، تهدف الدراسة إلى نشر الوعي لدي العاملين-

محل الدراسة- بأهمية دورهم بالمشاركة في إنتاج المعرفة والعمل الجماعي والأخذ بإدارة المعرفة وتحفيزهم على المشاركة والإبداع. تحديد الأساليب المناسبة لجعل المعرفة الضمنية لدى الأفراد ممكنة ومتوفرة في مكان واحد والتعرف على مدى استعداد العاملين بمكتبات جامعة الخرطوم للمساهمة في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة عبر إدارة المعرفة وتحليل واقع الأصول الفكرية بالمكتبات محل الدراسة.

وتُعرف المكتبات الجامعية العريقة على المستوى العالمي بأنها حاضنة لرأس المال الفكري، بما يملكه عمال المعرفة من مكونات الإبداع والابتكار، وبما توفرّه من أجواء رحبة ومناخات فكرية تدعم الإبداع والتميزّ، وكذلك قدرتها على إعادة تنظيم مجالات المعرفة بها.

احتوى هذا الفصل على أربع مباحث ذكر الباحث في المبحث الأول: الإطار العام لمكتبات جامعة الخرطوم، وفى المبحث الثاني تناول الباحث واقع إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم، وتطرق الباحث في المبحث الثالث إلى تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية، والمبحث الرابع كان للأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم.

وسيكون الوصف في شكل رسومات بيانية وجداول تجنباً للإطالة مع الحرص على التغطية الشاملة لكل المحور، ثم عرض نتائج التحليل (SPSS) من خلال الاستبانة المعدة بواسطة الباحث، محتوى الجزء الأول من الاستبانة الخصائص العامة لمنسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم.

منهجية التحليل :

بيانات الدراسة اعتمدت على المصادر الأولية واشتملت الاستبانة لعينة ضمت أمناء المكتبات من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم حيث بلغ حجم العينة عدد (36) فرد وتم توزيع عدد (33) استمارة استبانة واستلم الباحث عدد (27) استمارة مكتملة نسبة لوجود عدد ثلاثة من العدد الكلي في إجازة من دون راتب، بجانب استمارة المقابلة المقننة لعينة من المستفيدين بالمكتبات محل الدراسة بلغت ثلاثمائة استمارة. قام الباحث بتحليل البيانات

باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) اختصاراً (SPSS)، استخدمت الدراسة منهجية التحليل الوصفي لتحديد الخصائص العامة للمبحوثين من حيث النوع والمستوى التعليمي وغيرها. وقد تم ذلك في صورة جداول تكرارية ونسب مئوية. تم استخدام الوسط الحسابي المرجح (Weighted average) لبناء الرضا العام للمبحوثين ولضبط الجودة في مراحل إدخال وتحليل البيانات، اعتمدت الدراسة على أسلوب الفحص العيني العشوائي(Random sample checking) للتأكد من دقة إدخال البيانات للتحليل الاستعلامي للبيانات (Exploratory Data Analysis -EDA) للتأكد من خلو البيانات من القيم الشاذة والمتطرفة .

توزيع أداة الدراسة :

جدول رقم (2): يوضح توزيع أداة جمع البيانات

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	المعتمدة
اختصاصي المكتبات والمعلومات	33	27	0	27
النسبة	%100.0	%81.81	%0.0	%81.81

الجدول أعلاه يوضح توزيع أداه الدراسة والخاصة بجمع البيانات حيث نجد عدد الاستبيانات الموزعة لأمناء المكتبات بلغت (33) استمارة المسترجعة منها عدد (27) استمارة بنسبة 81.81% من الاستمارات الموزعة، حيث تم اعتمادها للتحليل الإحصائي.

ثبات أداة الدراسة :

يعرف الثبات بأنه الاتساق في نتائج الأداء، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مره ثانية، الجدول التالي يوضح ذلك وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

جدول رقم (3): يوضح معامل الثبات لمحاور أداة جمع البيانات

محاور أداة الدراسة	معامل ألفا كرونباخ (ن= 27)
الثقافة	0.81
القيادة	0.81
العمليات	0.62
تكنولوجيا المعلومات	0.75
تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية	0.77
ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية	0.64
الجملة	0.92

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات ثبات محاور الاستبانة قد تراوحت قيمها ما بين (0.62، و0.81) حيث تعتبر معاملات الثبات هذه مرتفعة، كما يتضح أن معامل الثبات الكلي للاستبيانة قد بلغ (0.92) في الدراسة النهائية وهو معامل ثبات مرتفع جداً.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة بحسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	12	44.4
أنثى	15	55.6
الجملة	27	100.0

يفترض أن يتوفر عمال المعرفة بالمكتبات الجامعية بعدد مناسب ومؤهل تأهيلاً كافياً بالإضافة إلى التخصص الموضوعي وهو أساس العمل الناجح، خاصة في عصر إدارة المعرفة وهيمنة الأصول الفكرية، تحتاج المكتبات الجامعية إلى قوى عاملة ذات إعداد

يتناسب مع تطور العمل، وتدعم هذه القوى بالتدريب والتعليم المستمر حتى تقدم خدمة معلومات تواكب التطورات التي أفرزتها الرقمنة، وبالتالي يجب على المسؤولين الاهتمام بها وتدريبها وتهيئة المناخ المناسب حتى تبدع في تقديم خدماتها وتحقق الميزة التنافسية، ومن الجدول أعلاه نجد أن 55.6% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم إناث، بينما بلغت نسبة الذكور 44.4%. علماً بأن اختصاصي المكتبات والمعلومات عددهم (36) فرداً من العدد الكلي للعاملين بالمكتبات والبالغ (139)(1) فرداً.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	2	7.4
دبلوم عالي	15	55.6
ماجستير	10	37.0
الجملة	27	100.0

من الجدول أعلاه نجد أن 55.6% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم مؤهلهم التعليمي دبلوم عالي، و37.0% منهم مؤهلهم التعليمي ماجستير، و7.4% منهم مستواهم الدراسي بكالوريوس، ونلاحظ هنا مستوى التخصص العالي لأفراد العينة. ما نأسف له هو قلة درجة الدكتوراه في عينة بحثنا، على الرغم من أهمية ذلك من أجل النهوض بمكتباتنا الجامعية، من المفروض أصحاب الدرجات العلمية العليا هم من توكل إليهم إدارة مكتباتنا الجامعية، فعلينا أن نتصور واقع مكتبة من يديرها يحمل درجة الدكتوراه، لكن ما نلاحظه في مجتمعنا هو الضعف في عملية استيعاب حملة الدكتوراه، ويعزى الباحث هذا الأمر لسياسة جامعة الخرطوم للتعيين فلم يسبق أن تم الإعلان عن منصب

(1) التقرير السنوي لمكتبة جامعة الخرطوم للعام 2016م

بمكتبات الجامعة مطلوب فيه حملة درجة الدكتوراه، أو كل من يقوم بدراسات عليا ويحصل على المؤهل مباشرة يتوجه إلى التعليم ويتخلى عن إدارة المكتبة، أو الهجرة إلى خارج البلاد من اجل تحسين أوضاعهم.

أما التخصص الدقيق لأفراد الدراسة يظهر كما هو في الشكل والجدول أدناه

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة بحسب التخصص الدقيق

التخصص	العدد	النسبة
مكتبات ومعلومات	27	100.0
تقنية معلومات	0	0.0
أخرى	0	0.0
الجملة	27	100.0

إن التأهيل في علم المكتبات والمعلومات أساسي من أجل العمل في أي مكتبة مهما كان نوعها، وخاصة بالنسبة للمكتبة الجامعية التي تعتبر رافداً من روافد البحث العلمي من الجدول أعلاه نجد أن كل منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم تخصصهم الدقيق مكتبات ومعلومات بنسبة 100.0%. فهي تتوفر فيها المختصون في علم المكتبات وتبقى المشكلة في عدم وجود تخصصات غير تخصص المكتبات لأن عمل المكتبات يحتاج لاستيعاب عدة تخصصات كتقنية المعلومات، خاصة بأن معظم العاملين بالمكتبات هم ممن تلقوا تعليمهم في علوم المكتبات من عقود مضت، ودخلت على مناهج علم المكتبات الكثير من العلوم ذات الصلة بالرقمنة والتسويق وإدارة المعرفة وغيرها، كما أن غياب خطط التدريب والتأهيل أثناء الخدمة مما يلقي بآثاره على مستوى الأداء.

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
موظف	27	100.0
هيئة تدريس	0	0.0
أخرى	0	0.0
الجملة	27	100.0

من الجدول أعلاه نجد أن كل منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم المسمى الوظيفي لهم بموظف. على الرغم من وجود عدة دراسات وتوصيات بتغير الهيكل الوظيفي الموجود، ومن ضمن هذه المقترحات المقترح الذي قدم في العام 2005م بواسطة بروفيسير منى محجوب أمينة المكتبة والأستاذ: معتصم عبد الله المهدي[1] واقترح الهيكل التنظيمي قيام عمادة للمكتبات لتصبح الجهة المشرفة فنياً وإدارياً على مكتبات الجامعة والتخطيط لتزويدها ودعمها بأوعية المعلومات المختلفة، ووضع السياسات العامة للمكتبات لتطويرها مستقبلاً لتتكامل رسالتها مع رسالة الجامعة. ويصبح من يتقلد هذا المنصب هو عميد المكتبات وليس أمين المكتبة، لان أمين المكتبة هو مصطلح مهني بينما مسمى عميد المكتبات مسمى فضفاض يمكن أن يعمل تحته المتخصصون في المكتبات وغير المتخصصين. فضلاً عن أنه يؤكد مكانة المكتبة في الجامعة كعمادة لها جهاز إداري مشابه لأمثاله في وحدات الجامعة المماثلة. يقترح الهيكل تغيير مسميات العاملين المهنيين بالمكتبات من مسمى أمناء مكتبات ومساعدي أمناء مكتبات إلى مساعدي اختصاصي مكتبات ومعلومات واختصاصي مكتبات ومعلومات.

(1) منى محجوب أمينة المكتبة، ومعتصم عبد الله المهدى رئيس قسم الدوريات. الهيكل المقترح لعمادة مكتبات جامعة الخرطوم ورقة علمية شاركت بها المكتبة فى ورشة اللامركزية بجامعة الخرطوم 2005.

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة بشكل عام

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	0.0
6 إلى 10 سنوات	14	51.9
11 إلى 15 سنة	9	33.3
16 إلى 20 سنة	0	0.0
أكثر من 20 سنة	4	14.8
الجملة	27	100.0

نظراً لتزايد عدد المستفيدين وما تعرفه المكتبات الجامعية من تطورات أصبحت في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة وكفؤة لسدّ ما يواجها من نقائص وتحقيق رضا مستفيديها، ولابد للجامعة من استيعاب العدد الكافي من المختصين في علوم المكتبات والمعلومات سواء بالنسبة للحاصلين على شهادة البكالوريوس أو الشهادات العليا من دبلوم عالي، ماجستير أو دكتوراه، ومن خلال النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن 51.9% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم خبرتهم العملية بشكل عام تتراوح مابين (6 إلى 10 سنوات)، و33.3% منهم تتراوح خبرتهم مابين (11 إلى 15 سنة)، و14.8% تتراوح خبرتهم في (أكثر من 20 سنة) . ومن الجدول نلاحظ التفاوت الواضح للمكتبيين في التوظيف.

ومن خلال المشاركة في المعرفة يمكن أن يستفاد من المكتبيين الذين لديهم أكثر من عشرين سنة خبرة من الذين وظفوا حديثاً لما يملكونه من معلومات حديثة حول التخصص وما جرى عليه من تغيرات وإعطاء معلومات حول المقاييس والخدمات الجديدة التي يمكن أن تحسن من صورة المكتبة . ما تجدر الإشارة إليه أنه لا نجد تعيينات خلال فترة الخمس سنوات السابقة وبهذه السياسة ستواجه مكتبات جامعة الخرطوم مشكلة في حالة عدم استيعابها لكوارد حديثة التخريج حتى تستفيد من الخبرات الموجودة،

من منطلق أن الكفاءات دائما في تناقص بسبب الهجرة للبحث عن الأفضل أو التقاعد للمعاش.

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخبرة في المكتبة بالوظيفة الحالية

سنوات الخدمة بالوظيفة الحالية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	3.7
6 إلى 10 سنوات	10	37.0
11 إلى 15 سنة	14	51.9
16 إلى 20 سنة	0	0.0
أكثر من 20 سنة	2	7.4
الجملة	27	100.0

من الجدول أعلاه نجد أن 51.9% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم خبرتهم العملية في المكتبة بالوظيفة الحالية تتراوح مابين (11 إلى15سنوات) و37.0% منهم تتراوح خبرتهم مابين (6 إلى10سنة) و7.4% تتراوح خبرتهم في (أكثر من 20 سنة)، مما يشير ذلك إلى ضعف تركيز إدارة مكتبات جامعة الخرطوم لاستيعاب كفاءات جديدة بالمكتبات، هذا الأمر يتطلب أن تكون هنالك رؤية استراتيجية حتى يستفيد عمال المعرفة الجدد من المعرفة الضمنية وخبرات الكفاءات الموجودة، لأن العاملين بالمكتبات يمكنهم إحداث الفرق وتجاوز جميع المشاكل والتحديات إذا ما أحسن إعدادهم للتكيف مع بيئة تحتفل بالتحديات والضغوطات، والتي تفرض على العاملين بالمكتبات التخلص من النمط التقليدي في الإدارة والتحلي بآخر يناسب هذا العصر، ويحقق لهم القدرة والكفاءة والفعالية في العمل، كما يركز على إكسابهم منهجية فعالة في التعلم الذاتي وقدرة على اكتساب أفضل الخبرات والممارسات في مجال عملهم، وتعد هذه الغايات من أهم أهداف إدارة المعرفة، التي بتطبيقها ستجعل مكتبات جامعة الخرطوم مكتبة متعلمة ومبدعة.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخبرة بالمكتبات الأخرى قبل الوظيفة الحالية

الخبرة بالمكتبات الأخرى	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	22.2
6 إلى 10 سنوات	2	7.4
11 إلى 15 سنة	0	0.0
16 إلى 20 سنة	0	0.0
أكثر من 20 سنة	2	7.4
لا توجد	17	63.0
الجملة	27	100.0

من الجدول رقم (9) أعلاه نجد أن 63.3% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم لا توجد لديهم خبرات عملية بالمكتبات الأخرى قبل الوظيفة الحالية و22.2% منهم كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و7.4% تتراوح خبرتهم في (أكثر من 20 سنة). من قراءة الجدول نلاحظ عدم اهتمام القيادة بمكتبات جامعة الخرطوم باستقطاب الكفاءات من خارج الجامعة في ظل هجرة الكفاءات للخارج، لذا على إدارة جامعة الخرطوم السعي لاستقطاب الكفاءات المتخصصة وذوى الخبرة، وعليها المحافظة على ذوي الخبرة من العاملين المنضمين تحتها.

ويرى الباحث ضرورة استقطاب أيد عاملة متميّزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات ابتكارية لصالح المكتبة، ويجب على الإدارة العليا أن تقوم بتدريب الإداريين على أسلوب الإدارة بالأهداف، وتحاول إكسابهم ميزة المرونة في التعامل مع مرؤوسيهم حتى يركزوا على الفعالية في أداء الأعمال.

المبحث الثاني
إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاظم دورها في بناء الميزة التنافسية للمنظمة. وأن الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق. وتتمثل في الانتقال من القديم الاقتصاد القديم الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة "الممثل الرسمي لرأس المال الصناعي" إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة تتمثل في المعرفة وأن معرفة الأفراد هي القوة المحركة كذلك.

لإثبات الفرضية أعلاه قام الباحث بتحليل اختبار الوسط الحسابي المرجح حيث قام بدمج كل المتغيرات الخاصة بمحور الفرضية والتي بلغ عددها (21) متغير (محور الثقافة، محور القيادة، محور العمليات ومحور تكنولوجيا).

أولاً محور الثقافة :

جدول رقم (11): العلاقة بين عمال المعرفة بالمكتبة وتحقيق رؤية ورسالة المكتبة

	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
1	ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة	4.19	3	0.83	%83.8	أوافق	1
2	تستخدم المكتبة طرقا مختلفة للرقابة علي الأداء بالمكتبة	2.78	3	0.80	%55.6	محايد	2
3	تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة	2.52	3	1.01	%50.4	لا أوافق	3
4	تؤكد إدارة المكتبة علي أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي	1.74	3	0.81	%34.8	لا أوافق بشدة	4

	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
5	يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي	1.63	3	1.21	%32.6	لا أوافق بشدة	5
	الجملة	12.85	15	3.59	%51.4	لا أوافق	-

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعمل فيه المكتبات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامليها.

من الجدول رقم (11) أعلاه نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم العلاقة بين عمال المعرفة والمكتبة، وربطها بتحقيق رؤية ورسالة المكتبة مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة، وبالنظر لعبارات المحور الأول (الثقافة) أن مستويات الرأي حول ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة حوله كان "عالياً " بينما نجد بقية البنود تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة علي الأداء بالمكتبة، تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة، تؤكد إدارة المكتبة علي أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي رأي المبحوثين حولها كان "ضعيفاً " .

وبالرغم من تعامل كل مكتبة مع التغيرات المستمرة في بيئتها، حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل، وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع المكتبة، وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وتناسبها مع أهداف المكتبة، هذه العملية التي تسمى "إعادة الهندسة" ويمكن أن تتركز في المحاور الآتية: المراجعة التسويقية لأداء العاملين، الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي والاهتمام بموضوع التحفيز على الأداء.

ولأن التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين في المكتبات يتمثل في حقيقة إحداث تغييرات نتيجة لعمليات إعادة هندسة المكتبة من الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها. كما تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة، تغييرات في متطلبات التوظيف بالمكتبة والصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة لذلك.

جدول رقم (12): اتجاهات الرأي لعمال المعرفة بالمكتبة وربطها بتحقيق رؤية ورسالة المكتبة

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة علي الأداء بالمكتبة	ك	0	5	12	9	1
	%	0.0	18.5	44.5	33.3	3.7
ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة	ك	9	16	1	0	1
	%	33.3	59.3	3.7	0.0	3.7
تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة	ك	2	3	3	18	1
	%	7.4	11.1	11.1	66.7	3.7
تؤكد إدارة المكتبة علي أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي	ك	0	1	3	11	12
	%	0.0	3.7	11.1	40.7	44.5
يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي	ك	5	1	1	4	19
	%	7.4	3.7	3.7	14.8	70.4

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم العلاقة بين عمال المعرفة بالمكتبة، وربطها بتحقيق رؤية ورسالة المكتبة حيث

نجد أن 44.5% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم محايدين علي أنه تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة علي الأداء بالمكتبة و33.3% منهم لا يوافقون علي ذلك، وفى هذا الجانب يمكن للمكتبة أن تعتمد مجموعة وسائل للرقابة على الأداء مثل: التقرير السنوي، استمارة الإنجاز اليومية، المتابعة، الحوار المباشر، بجانب حضور وانصراف العاملين. لكن هنالك 59.3% من المستطلعين يوافقون علي أنه هنالك ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة و33.3% منهم يوافقون بشدة علي ذلك، من خلال قراءة آراء عمال المعرفة حول ضرورة وجود نظام لتقييم الأداء وأنهم يدركون بصورة جيدة بأن الأداء ما هو إلا عملية تقييمية وخلاله يتم الإفصاح عن الأداء ويساعد على تصحيح أدائه ويخلق نوعاً من التنافس. لكن هنالك 66.7% لا يوافقون علي أنه تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة، ولأن إدارة المعرفة تعتمد على الإبداع والمشاركة بين الأفراد وهي تركز على الجانب البشرى وما يملكه من خبرات ومواهب وقدرة على الإبداع والابتكار، وبما أن المكتبات الجامعية من المؤسسات التي تعتمد على الموارد البشرية في تقديم خدماتها، وهو ما يوجب إعادة الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر، كذلك هنالك 44.5% من أفراد العينة لا يوافقون بشدة علي تأكيد إدارة المكتبة علي أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وعلى إدارة المكتبة أن تعلم بأن التسويق الداخلي يلعب دوراً مهماً في التعريف بنقاط تمييز المكتبة، وعبره تحقق المكتبة الرضا والشعور بالاستقرار لدى عمال المعرفة بها، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعني العمل مما يدفعهم إلى تحقيق الذات والتميز في العمل، وأخيراً نجد أن 70.4% من المستطلعين لا يوافقون بشدة علي أنه يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي. إن وجود نظام لتقييم أداء العاملين ضروري، وقد عرف عمر أحمد همشري[1] بأنه وظيفة أساسية لإدارة الأفراد بالمكتبات الجامعية ويقصد به ببساطة عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير محددة.

(1) عمر أحمد همشري. مرجع سابق، ص302

وأن عملية تقييم الأداء وقياس الأعـمال التـي تـتم في المكتبـات الجامعيـة تكـون عـن طريـق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفاً بغرض الكشف عن الأخطاء والانحرافات من أجل تصحيح المسار. وتعتبر عملية تقويم الأداء من أهم العمليـات الإداريـة وهى نقطة الانطلاق التي تعبر المكتبات الجامعيـة إلى تحقيـق الميـزة التنافسـية، فبـدونها لا يمكن ممارسة الرقابة على أعمال الموظفين. ولكي تتم عملية التقييم لابد مـن تـوافر عـنصرين أهمها:

- وجود أهداف محددة واضحة للمكتبة.
- وجود طرق أو أدوات تقويم يسهل تطبيقها.

لأن عملية التقييم في المكتبات الجامعيـة تكتنفهـا صـعوبة بالغـة حيـث تفتقـر معظـم المكتبات إلى الأهداف الواضحة والمحددة. أن عملية تقويم الأداء مهمة في المكتبات لأن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظـائف معينـة. وأن أنظمـة قيـاس الأداء في المكتبـات في عصر إدارة المعرفة لابد أن تكون معيارية أي لا تؤخذ على الانطباع الذاتي للمشرف عن عمل الفرد.

كــما أن علاقــة التســويق الــداخلي (الرضــا الــوظيفي) بــالأداء ذات أبعــاد، وأشــار لايـل سـينس[1]: إلى الاعتقـاد السـائد بـأن المسـتوى العـالي مـن الرضـا الـوظيفي يـؤدي إلى مستوى عال من الأداء فإن العلاقة بين الرضـا والأداء علاقـة طرديـة، وهـذه العلاقـة أسـهمت لها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تم التوصل إلى أن هنـاك مواقـف يكـون فيهـا العـاملون عـلى درجـة عاليـة مـن الرضـا عـن أعمالهـم غـير أنهـم يكونـون أقـل أداء كـما أن هنـاك مواقـف عكـس ذلـك. وهـذا مـا قـاد البـاحثين إلى إعـادة تقيـيم دراسـة العلاقـة بـين الرضـا وتحسين الأداء، فمن وجهة نظر هذه الدراسات أن مستوى الأداء على علاقـة مبـاشرة بالرضـا، وهى أحد أهم الأدوار القيادية في إدارة المعرفة هـو تقـديم التقـدير الرسـمي وغـير الرسـمي

(1) لايل سنيسر، الجدارة في العمل: نماذج الأداء المتفوق، ترجمة فضيل عبـد المجيـد - (الريـاض: معهـد الإدارة العامة،. 1999) ص75

للعاملين معه ولمحدودية التقدير الرسمي في مكتباتنا(محل الدراسة)، يجب الاهتمام والتركيز على التقدير غير الرسمي والمتاح لجميع القادة، غير أنهم غالباً ما يتجاهلونه. فالإحساس بثناء وتقدير الآخرين يلهب الحماس لأن جهده معترف به. وإعطاء العاملين حقهم من التقدير يحمسهم ويعطيهم الدافع للعمل بجد والإبداع أكثر فأكثر، كون الإنسان بطبعه ميال إلى حب الظهور والتميز.

ثانياً محور القيادة :

جدول رقم (13): دور القيادة وتأثيرها على الأفراد وتصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار

	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
1	للمسئول القدوة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف	2.78	3	1.12	%55.6	محايد	1
2	استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخبرات يعد هدف إستراتيجي	2.37	3	1.47	%47.4	لا أوافق	2
3	استراتيجية المكتبة تشجيع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي	2.30	3	1.13	%46.0	لا أوافق	3
4	هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة للتحسين المستمر للخدمات	2.19	3	1.00	%43.8	لا أوافق	4
5	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة	2.15	3	1.16	%43.0	لا أوافق	5
	الجملة	11.77	15	4.51	%47.1	لا أوافق	-

حتى تنجح المكتبة في خدمة البحث العلمي وتحقيق أهدافها لابدّ أن تقوم بعملية تقييم مستمر لبيئتها الداخلية، من أجل الاستعداد للتغيرات وظروف البيئة المحيطة وما تتضمنه من عوامل اقتصادية، اجتماعية، قانونية وتكنولوجية، كما يمكن التقييم من تقدير القدرات المادية والبشرية المتاحة للمكتبة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها وتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها وتفاديها، ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لأنّ ذلك يشخص للمكتبة مكانتها بين المكتبات الأخرى المشابهة. من قراءة الجدول الخاص بذلك نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول الرئيس صاحب النفوذ والتأثير على الأفراد ويسعى إلى التطوير ويقع عليه عبء تصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة حيث نجد في عبارات المحور الثاني (القيادة) أن مستويات الرأي حول المسؤول القدوة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف حوله كان "وسطاً " وتوجيه ثقافة المكتبة نحو تشارك المعرفة يتأثر بمستوى مؤهلات القيادة التنظيمية. بينما نجد بقية العبارات استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخبرات يعد هدفاً إستراتيجياً، استراتيجية المكتبة تشجيع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي، هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة للتحسين المستمر للخدمات ويساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة رأي المبحوثين حولها كان "ضعيفاً ".

ويعزى الباحث رأى المبحوثين بالضعف إلى غياب الخطط الاستراتيجية التي تكون مرشداً ودليلاً لتطوير عمل المكتبة، بالرغم من أن لمكتبات جامعة الخرطوم تجربة في التسعينيات القرن الماضي عندما تم إعداد خطة خمسية لمكتبة جامعة الخرطوم (1994-1999)بواسطة مجموعة من الخبراء في ذلك الوقت من ضمنهم بروفسير عبدالملك محمد، أبو القاسم إبراهيم، ورضية آدم.

وما تحتاجه مبادرات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية هو "قوة الطاقم القيادي" كونها فكرة جديدة وإبداعية ورؤية مستقبلية تعجز عقول الكثيرين على تقبلها. فالقوة علامة

للكفاءة الشخصية، حيث أنها القدرة على تعبئة الموارد لإنجاز أي عمل أو مهمة، والأفراد ذوو القوة يشكلون الآخرين بينما الأفراد عديمو القوة يشكلهم الآخرون(1). ولا يوجد شيء مضعف للمعنويات أكثر من معرفة أنك تملك حلاً أفضل من فرد آخر، لكن ليس لديك القدرة على الحصول على الدعم، فتواجه بالرفض .لذلك فإن اكتساب القوة ومن ثم تحويلها إلى نفوذ مهم جداً بالنسبة للقيادة لأن القوة شرط أساسي للنفوذ.

جدول رقم (14): اتجاهات الرأي حول دور القيادة وتأثيرها على الأفراد و تصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
للمسئول القدرة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف	ك	3	4	5	14	1
	%	11.1	14.8	18.5	51.9	3.7
استراتيجية المكتبة تشجيع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي	ك	0	6	4	9	8
	%	0.0	22.2	14.8	33.3	29.7
استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخبرات يعد هدفاً إستراتيجياً	ك	4	3	2	8	10
	%	14.8	11.1	7.4	29.6	37.1
هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة للتحسين المستمر للخدمات	ك	1	2	4	14	6
	%	3.7	7.4	14.8	51.9	22.2
يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة	ك	0	5	5	6	11
	%	0.0	18.5	18.5	22.2	40.8

(1) ويتون دافيد، كاميرون تيم. الإدارة والقيادة :العلاقات: التفاعل الإيجابي. تعريب محمد محمود عبد العليم. (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001)، ص124

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول الرئيس صاحب النفوذ والتـأثير عـلي الأفراد ويسعى إلى التطوير ويقع عليه عـبء تصـميم الإسـتراتيجيات وتحديـد الأدوار حيـث نجد أن 51.9% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم لا يوافقون علي أنه للمسئول القـدوة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف و18.5% منهم محايد عـلي ذلـك، ويعـزى الباحـث هذه النسبة إلى نظرة عمال المكتبة بأن وظيفة أمين المكتبة دوماً يشغلها غـير المتخصصـين في علوم المكتبات والمعلومات، وأنهم يعانون لعدم وجود لغـة مشـتركة بيـنهم والقيـادة. كـذلك هنالك 33.3% من المستطلعين لا يوافقون علي أن استراتيجية المكتبة تشـجيع تبـادل الأفكـار والخبرات والعمل الجماعي و29.7% منهم لا يوافقون بشـدة، عـلى الـرغم مـن إن التخطـيط الاسـتراتيجي يسـاعد عـلى توقـع بعـض القضـايا التـي يمكـن أن تحـدث في البيئـة الداخليـة والخارجية ووضع الخطط للتفاعـل معهـا، ويسـاهم في إعـداد الكـوادر مـن خـلال التـدريب والمشاركة في التفكير وحل المشاكل التي تخص المنظمة، أيضاً هنالك 37.1% لا يوافقون بشدة علي أنه استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخـبرات يعـد هـدفاً إسـتراتيجياً، كـذلك هنالـك 51.9% من أفراد العينة لا يوافقون علي أنه هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالهـا المكتبـة للتحسين المستمر للخدمات، وأخيراً نجد أن 40.8% من المسـتطلعين لا يوافقـون بشـدة عـلي أنه يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة.

وأشارت رضية آدم لما تعانيه غالبية مؤسسات المعلومات في ظـل الظـروف المتاحـة مـا يعرف بالاغتراب البيئي، أي عدم مقدرة المؤسسـة عـلى التكيـف مـع بيئتهـا الكليـة الداخليـة والخارجية، إمـا لعـدم تـوافر البيئـة الملائمـة للإبـداع والمشـجعة واسـتغلال الفـرص وتحقيـق الاستمرار والنمو أو عدم القدرة على تحقيق التكيف البيئي والذي غالباً ما ينتج عنـه الركـود، التهاون وضعف الإنتاجية وضعف الثقة وعدم المواكبة والابتكار[1].

(1) رضية آدم محمد. الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة: تحدى المعلومـات الأكـبر فى الألفيـة الثالث. جامعة الخرطوم. المـؤتمر السـنوي للدراسـات العليـا والبحـث العلمـي، الدراسـات الإنسـانية والتربوية فبراير2013 الخرطوم. المجلد الثالث. ص 1064

أما رأى عمال المعرفة بالمكتبات حول غياب روح الثقة بين العاملين والمسئول الأول بالمكتبة إلى درجة أنهم أعطوها تقديراً ضعيفاً أو محايداً في عبارة واحده، ويظهر ذلك في قيمة المتوسط الحسابي الواقعة في المجال 1.8) إلى (2.6 كما هو مبين في الجدول رقم (13) .

كما يمكن إرجاع ذلك إلى أن المسؤول الأول أو أمين المكتبة غير متخصص في مجال المكتبات وليس صاحب خبرة، والعاملون بالمكتبة لا يعتبرونه قدوتهم وهو الأمر الذي لاحظه الباحث من خلال مقابلته مع بعض العاملين بالمكتبة. غير أن باقي المسؤولين بالمكتبة هم أصحاب خبرة ويعتبرون قدوة لباقي العاملين. ولا يخلو الأمر من بعض المثالية في إجابة العاملين، كون إجابتهم تأثرت عندما تعلق الأمر بكفاءة القيادة حيث أن هذا المؤشر حساس جداً.

وقد يعزى الباحث ذلك الأمر لغياب الخطط الاستراتيجية المكتوبة، والتي دوماً ما تكون مرشداً ودليلاً لعمل المكتبة ومقياساً للانجازات المطبقة والتي تحتاج إلى تنفيذ. فمثلاً عندما أجرى الباحث مقابلة مع السيد مسجل المكتبة (أحمد العوض) أشار(1) إلى إدارة المكتبة تعمل الآن لإعادة تأهيل البنية التحتية للمكتبات الجامعة بإعطائها الأولوية فاقترح عليه الباحث أن تكتب هذه الرؤية كإستراتيجية سنوية للمكتبة للعام 2016م للمكتبة وأن تتبنى الاستراتيجية من محوريين أولها أعادة تأهيل البنية التحتية والأخر سد النقص في مجالات الأخرى كالتزويد، والتدريب.

(1) مقابلة مع الأستاذ أحمد العوض. مسجل المكتبة بمكتبه بتاريخ: 2016/3/15م

ثالثاً محور العمليات :

جدول رقم (15): مرونة الهيكل التنظيمي في تنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها الأساسية

	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
1	وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات	4.52	3	0.70	%90.4	أوافق بشدة	1
2	تسهم رقمنة عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين	4.48	3	0.75	%89.6	أوافق بشدة	2
3	وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة	4.48	3	0.84	%89.6	أوافق بشدة	3
4	المشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة	4.00	3	0.83	%80.0	أوافق	4
5	تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب	2.81	3	0.96	%56.2	محايد	5
6	هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية	1.89	3	1.29	%37.8	لا أوافق	6
	الجملة	22.18	18	2.92	%73.9	أوافق	-

من الجدول أعلاه نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول التنسيق والاتصال بين مستويات الإدارة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي لتنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها الأساسية من سياسات وتدريب وإجراءات ونظام الحوافز وخدمة المستفيدين مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة حيث نجد في عبارات المحور الثالث (العمليات) أن مستويات الرأي حول وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات، تسهم رقمنة عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين، وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة والمشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة رأي المستطلعين حولهم كان "عالياً " لأن العمل على وضع خطة إستراتيجية للتسويق في مكتبات جامعة الخرطوم مهم وعلى الإدارة أن تقود هذه المبادرة، وأن تتسم الخطة بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. بينما تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب رأي المستطلعين حوله كان "وسطاً " وعلى المكتبة تطبيق مختلف البرامج التدريبية الإلكترونية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم، وأخيراً نجد العبارة. هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية رأي المبحوثين حوله كان "ضعيفاً " والتركيز على التميز من خلال النمو والبقاء ومواجهة التحديات بالاهتمام بتطوير الخدمات المقدمة، وتحسين المنافع لتحقيق المنفعة الاقتصادية.

وأصبحت كثير من المكتبات تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير معالجة المعلومات ومع امتلاك المهارة اللازمة في تخزين المعلومات ونقلها إلى أماكن متعددة بواسطة قنوات الاتصال المختلفة. أي إن النشاط الأساسي لعمال المعرفة في حقل المعلومات هو إنتاج ومعالجة وتوزيع المعلومات عبر استخدام نظم إدارة المحتوى لأتمتة عملية النشر الإلكتروني، وتسهيل إدارة النشر والتسويق، وعبر الاستفادة من تقنيات الويب الدلالي. ومحركات البحث في محتويات الموقع، نماذج الاستبيانات للباحثين والأكاديميين ودمج نظام سلة المشتريات ونظام الدفع والتحصيل الإلكتروني. مراسلة

إدارة الموقع، إخبار صديق عن عنوان الموقع، إعداد الـزوار، برنـامج الإعلانـات المبوبـة وإدارة الإعلانــات، منتــديات الحــوار. إدارة المحتــوى و المجلات،الاقــتراع والتصــويت، ســجل الــزوار والبومات الصور.

جدول رقم (16): اتجاهات رأي للمبحوثين حول مرونة الهيكل التنظيمي لتنفيذ عمليات المكتبة

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
وجـود خطـة إسـتراتيجية يسـاعد في تقـديم خدمات المعلومات	ك	16	10	0	1	0
	%	59.3	37.0	0.0	3.7	0.0
تسهم رقمنة عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين	ك	16	9	1	1	0
	%	59.3	33.3	3.7	3.7	0.0
وجــود خطــة إســتراتيجية مهــم لتســويق خدمات المعلومات بالمكتبة	ك	17	8	0	2	0
	%	63.0	29.6	0.0	7.4	0.0
تســتخدم المكتبــات الأســاليب التقنيــة في ممارسة عملية التدريب	ك	1	6	8	11	1
	%	3.7	22.2	29.6	40.8	3.7
المشــاركة بــدورات تتوافــق بالاحتياجــات تسهم في عمل المكتبة	ك	6	17	3	0	1
	%	22.2	63.0	11.1	0.0	3.7
هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيـق المنفعة الاقتصادية	ك	1	2	6	2	16
	%	3.7	7.4	22.2	7.4	59.3

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول التنسيق والاتصال بين مستويات الإدارة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي لتنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها الأساسية من سياسات وتدريب وإجراءات ونظام الحوافز وخدمة للمستفيدين حيث نجد أن 59.3% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم يوافقون بشدة على أن وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات و37.0% منهم يوافقون علي ذلك، وتعد ممارسة التفكير الإستراتيجي أمراً مهماً بالنسبة للمكتبات، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة يجب إشراك كل أفراد المكتبات في عملية التفكير لضمان الاستجابة لعملية التغيير، وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف. ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى الحيازة على الميزة التنافسية. كذلك هنالك 59.3% من المستطلعين من يوافقون بشدة علي أنه تسهم رقمنة عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين و33.3% منهم يوافقون علي ذلك، أيضاً هنالك 63.0% يوافقون بشدة علي أن وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة، لكن هنالك 40.8% من أفراد العينة لا يوافقون علي أن تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب، بينما نجد أن 63.0% من المستطلعين يوافقون علي أنه المشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة، وأخيراً نجد أن 59.3% من المستطلعين من لا يوافقون بشدة علي أنه هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية. ومن أهم الوسائل لتحقيق المنفعة الاقتصادية هي التركيز على المستفيد: يقول دبليو إدوارد ديمنج[1]: يجب أن يحصل المستفيدون على احتياجاتهم من خدمات المعلومات، ولان التركيز على المستفيد من أهم مبادئ الجودة الشاملة، ومن المبادئ الأساسية للتسويق هو تركز الأنشطة لتلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم. ويعد هذا المبدأ مهم جداً في تفعيل العملية التسويقية.

(1) علي بن الشويش. خدمات المعلومات. مجلة المعلوماتية. ع 2. بتاريخ15: 12/2010/ متاح على الرابط التالي=www.informatics.gov.sa/detail.php?id

رابعاً محور تكنولوجيا المعلومات :

جدول رقم (17): مدى استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في المكتبات

	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
1	إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة	4.04	3	0.64	%80.8	أوافق	1
2	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين	3.96	3	0.75	%79.2	محايد	2
3	استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها	2.89	3	0.93	%57.8	محايد	3
4	استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة	2.56	3	1.25	%51.2	لا أوافق	4
5	عمال المعرفة يقوموا باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها	2.33	3	1.24	%46.6	لا أوافق	5
	الجملة	15.78	15	3.52	%63.1	محايد	-

من الجدول أعلاه نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول مدى استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في البحث وجمع وإعداد المعلومات وتوصيلها للأشخاص، والمكتبات والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين علي الاتصال ببعضهم مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة حيث نجد في عبارات المحور الرابع (تكنولوجيا المعلومات) أن مستويات الرأي حول إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة وتساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين حولهما كان "عالياً " ويمكن للمكتبات استغلال هذه الميزة في الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات الخارجية لتطوير أدائها من أجل تحسين قدراتها التنظيمية. بينما استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها كان رأي المبحوثين حوله كان "وسطاً " وأخيراً البندين استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة عمال المعرفة يقومون باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها كان رأي المبحوثين حولهما "ضعيف"، وفى عصر اقتصاد المعرفة لابد من الترويج لتسويق خدمات المعلومات, أهمية التخطيط لحملات ترويجية بالمكتبات واستغلال الرقمنة في حملات الترويج، ولقد تطابقت هذه النتيجة (عدم استغلال تقنية التواصل الاجتماعي في عمل المكتبة) مع نفس نتيجة دراسة عمر عباس(1) في العام 2011م وهذا مؤشر لابد من الوقوف عليه بأن مكتبات جامعة الخرطوم لا تستخدم أدوات الرقمنة بصورة جيدة، ومثال للأدوات والنظم الحديث: كنظم المنطق الضبابي والشبكات العصبية والمحاكاة، والتواصل الاجتماعي والويب الدلالي .

ويرى الباحث بأن لتكنولوجيا المعلومات وسائل جذب قوية للمستفيدين في مجال المعلومات وخدماتها، فإذا لم تسوق المكتبة نفسها باستخدام هذا التقنية فسوف يدير

(1) عمر عباس الشريف. إدارة المعرفة والاثار والتحديات التى تواجة العاملين فى مجال المكتبات والمعلومات فى السودان. مرجع سابق، ص204

المستفيد ظهره لها متجها إلى مكتبات أخرى تلبي رغباته، كما أن استخدام الرقمنة أصبحت أداة من أدوات الجودة، ولابد من معرفة مدى مساهمة إتاحة فهرس المكتبة على الخط المباشر وتلبي حاجات المستفيدين. لان إتاحة فهرس المكتبة على الخط يزيد من إقبال المستفيدين عليها حيث يُمكن المكتبة من الإطلال على العالم الخارجي واستهداف شرائح سوقية أكبر، فالمكتبة ذهبت إلى المستفيد من خلال فهرسها على الخط لا انتظار مجيئه إليها وهذا ما ينص عليه المفهوم الحديث للتسويق .

جدول رقم (18): اتجاهات الرأي للمبحوثين حول استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في المكتبات

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة	ك	5	19	2	1	0
	%	18.5	70.4	7.4	3.7	0.0
استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها	ك	1	6	10	9	1
	%	3.7	22.2	37.1	33.3	3.7
استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة	ك	2	6	2	12	5
	%	7.4	22.2	7.4	44.5	18.5
تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين	ك	6	15	5	1	0
	%	22.2	55.6	18.5	3.7	0.0
عمال المعرفة يقوموا باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها	ك	2	3	5	9	8
	%	7.4	11.1	18.5	33.3	29.7

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول مدى استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في البحث وجمع وإعداد المعلومات وتوصيلها للأشخاص والمكتبات والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين علي الاتصال ببعضهم حيث نجد أن 70.4% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم يوافقون على إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة و18.5% منهم يوافقون بشدة علي ذلك، لكن هنالك 37.1% من المستطلعين محايدين علي أنه استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها و33.3% منهم لا يوافقون علي ذلك، أيضاً هنالك 44.5% لا يوافقون علي أن استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة وهي من أهم أنظمة التواصل بين العاملين داخل المؤسسة وتساعد أي موظف على التخاطب مع أي عضو في المؤسسة بسهولة، مع القدرة على تسجيل المحادثات أو أي نوع من الاتصال سواء بالبريد الإلكتروني أو أي تخاطب يحدث وبشكل يومي، بحيث يمكن استرجاع المعلومات والاستفادة منها. وتزود هذه الأنظمة بالقدرة عن البحث عن أي معلومة تم طرحها من خلال النظام، وبالتالي المقدرة على الاستفادة من المعلومات في أي وقت، والمساعدة في الإجابة على أي استفسارات داخلية. بالإضافة إلى معرفة كيفية حل المشاكل والتحديات التي يجدها الموظفون أو مديرو الأقسام.

كما تقوم هذه الأنظمة بربط الخبراء في عدة أماكن وفي أي وقت بحيث يمكن توجيه الأسئلة من المستفسر بشكل تلقائي للخبير المختص. ويقوم النظام بتوجيه الأسئلة ذات العلاقة إلى الخبير الخاص بها، بحيث لا تكون هناك حاجة للبحث عن الشخص المسئول عن المعلومة المطلوبة.

كما يقوم النظام بالتزويد بإمكانية تتبع المعلومات والبحث عنها لكي يستطيع الموظف الحصول على المعلومة الصحيحة بسرعة لاتخاذ قرار سريع. لكن هنالك 55.6% من أفراد العينة يوافقون علي أنه تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين، وأخيراً نجد أن 33.3% من المستطلعين لا يوافقون على أن عمال المعرفة يقوموا باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها لان هذه الخدمة غير موجودة ضمن خدمات المكتبات بجامعة الخرطوم.

جدول رقم (19): اتجاهات آراء المبحوثين حول دور إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم لم يرتق لمستوى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة

البيان	عدد البنود	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الرأي	مستوى الرأي
محور الثقافة	5	12.85	3.59	15	%51.4	لا أوافق
محور القيادة	5	11.77	4.51	15	%47.1	لا أوافق
محور العمليات	6	22.18	2.92	18	%73.9	أوافق
تكنولوجيا المعلومات	5	15.78	3.52	15	%63.1	محايد
الجملة	21	62.59	11.93	63	%59.6	لا أوافق

من الجدول أعلاه فإن متوسط آراء المبحوثين حول دور إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم لم يرتق لمستوى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة بلغ (62.59) وهو مستوى "وسط" مقارنة مع المستوى الفرضي أو المقارن (63) ، وقد كذلك بلغت درجة الرأي إلى منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم 59.6% وهي كذلك درجة "وسط" مما يؤكد على أنه فعلاً حول دور إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم لم يرتق لمستوى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة وهو يؤكد إثبات صحة هذه الفرضية.

المبحث الثالث

تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية

إن التطبيق السليم لإدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين بالمؤسسة على اتخاذ القرارات بطريقة أفضل، وذلك من خلال قضاء وقت أقل في جمع المعلومات، ووقت أكثر في عملية الإبداع أثناء التطبيق. كما تساعد إدارة المعرفة التنظيمية أنظمة دعم اتخاذ القرار، وتحليل المواقف على أساس إمكانية الحصول على معلومات ذات صلة بموضوع القرار في الوقت المناسب، وعلى اختصار وقت الحصول على المعلومات، وتسهيل عملية التعاون بين العاملين، وتبادل المعرفة، والحفاظ على المعرفة الخاصة بالمكتبة، كما تساعد في التغلب على مشكلة اتساع الحدود الجغرافية والتنظيمية لمكتبات جامعة الخرطوم. ويعتمد اختيار المكتبات لإستراتيجية إدارة المعرفة على التوجه الرئيسي للمكتبة، والذي قد يتركز في واحد أو أكثر من هذه التوجهات الاستراتيجية: المستفيد، الخدمة، أو التفوق في عمليات المكتبة.

كما معلوم بأن المكتبات يكون توجهها الاستراتيجي والأساسي هو توثيق العلاقة مع المستفيدين، والسعي لجعل خدماتها أقرب لحاجة المستفيد. وهذا يعني السعي لمعرفة الكثير من المعلومات عن المستفيدين واحتياجاتهم والسعي المستمر لكي يشعر المستفيد بالاهتمام. وعلي المكتبات توجه استراتيجياتها واستثماراتها نحو تطوير أنظمة جمع المعلومات عن المستفيد، وأنظمة إدارة علاقات المستفيد.

الفرضية الثانية: تطبيق إدارة المعرفة يُعد مصدراً وثروة معرفية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية. لإثبات الفرضية أعلاه قام الباحث بتحليل اختبار الوسط الحسابي المرجح حيث قام بدمج كل المتغيرات الخاصة بمحور الفرضية والتي بلغ عددها (6) متغيرات

جدول رقم (20): تطبيق إدارة المعرفة يُعد مصدراً وثروة معرفية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية

	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
1	دعوة خبراء من خارج المكتبة للمشاركة في ورشة العمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة بالمكتبة يسهم في تحقيق التميز	3.93	3	0.87	%78.6	أوافق	1
2	يتم تحديث المعلومات بموقع المكتبة الإلكتروني بصورة مستمرة	3.30	3	0.82	%66.0	محايد	2
3	يوجد قسم داخل المكتبة لتقديم الدراسات والأبحاث	2.56	3	1.18	%51.2	لا أوافق	3
4	وجود سجل للمستفيدين وبياناتهم والخدمات التي يرغبون فيها	2.33	3	1.07	%46.6	لا أوافق	4
5	توجد رؤية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	1.85	3	0.90	%37.0	لا أوافق	5
6	تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة	1.78	3	1.15	%35.6	لا أوافق بشدة	6
	الجملة	15.74	18	4.17	%52.5	لا أوافق	-

من الجدول أعلاه نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة يُعد مصدراً وثروة معرفية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة، حيث نجد أن مستويات الرأي حول دعوة خبراء من خارج المكتبة للمشاركة في ورشة العمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة بالمكتبة يسهم في تحقيق التميز حوله كان "عاليا" وقد يعزى الباحث هذا الأمر للخبرة الطويلة لعمال المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم ولمعرفتهم بأهمية هذه الدورات والمحاضرات والتي تجعل المكتبة الجامعية مكاناً للتعلم والتدريب(منظمة متعلمة) حيث يكون كل موظف فيها مشغولاً بتعريف وحل المشاكل وتقديم الأنشطة بغرض التحسين المستمر مما يحقق التطوير والتحسين المستمر لمستوى الموظفين وتسهم الأنشطة الداخلية في مشاركة المعارف وتبادلها، وقد تكون هذه الأنشطة في شكل حلقات عمل أو عبارة عن محاضرات أو ملتقيات. وقد يكون الموضوع يدور حول خدمة جديدة تسعى المكتبة إلى تقديمها أو مشكلة تواجهها ويتطلب إيجاد حلول، أو حول تقنية حديثة تريد إدخالها، هذا ما يفتح المجال أمام الموظفين للبحث، ويخلق داخل المكتبة جواً من التفاعلات التي من شأنها أن تولد الأفكار وتترجمها إلى أفعال وهى أهم الطرق لتحويل المعارف الضمنية.

بنما نجد عبارة يتم تحديث المعلومات بموقع المكتبة الإلكتروني بصورة مستمرة كان رأي المستطلعين حوله "وسطاً " وهذا الواقع قد تطابق مع نفس نتائج رسالة نجاة وليم التي كشفت بأن مواقع الجامعات على شبكة الإنترنت ضعيفة جداً وتتضمن قدراً ضئيلا من المعلومات عن الجامعة، ومعظمها لم يتم تحديثها وليس بها معلومات عن عدد الطلاب، وهيئة التدريس، أنشطة الجامعة، المطبوعات والمسودات وقواعد البيانات(1). نفس الواقع ينعكس على موقع المكتبات الإلكترونية فلا يكاد يعكس ما تذخر به المكتبات من معارف وخدمات.

(1) نجاة وليم جرجس أمين، نحو توحيد ومواءمة خدمات المعلومات فى الجامعات السودانية لتطبيقات نظم ادارة المعرفة. مرجع سابق. ص215

في ظلّ إدارة المعرفة، لم يعد التركيز على الفرد الواحد وما يؤديه من عمل، وإنّما أصبح التركيز منصباً على العمل الجماعي داخل المكتبة، ومن خلاله يفتح المجال للموظفين لتبادل الأفكار ومناقشة الأداء، وما هي متطلبات أداء العمل المراد انجازه؟ وما هي معرفة كل فرد حول هذا العمل؟ ومن ثم يكون هناك تبادل وتشاطر للآراء والخروج بأحسن النتائج.

فالعمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي، لأنّ الفرد مهما تكون لديه مهارات وقدرات فأنه محتاج لشخص آخر من فريق عمله ليكمله. أيضا من خلال العمل الجماعي وما ينتج عنه من تفاعل ومن خلال الاتصال المتبادل يمكن الوصول إلى المعارف الضمنية ومن ثم تحقيق الهدف والغاية من إدارة المعرفة.

وبالنظر إلى المحاور التالية: يوجد قسم داخل المكتبة لتقديم الدراسات والأبحاث، وجود سجل للمستفيدين وبياناتهم والخدمات التي يرغبون فيها، توجد رؤية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة كان رأي المبحوثين حولها كان "ضعيفاً ".

جدول رقم (21): اتجاهات رأي المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يوجد قسم داخل المكتبة لتقديم الدراسات والأبحاث	ك	2	5	3	13	4
	%	7.4	18.6	11.1	48.1	14.8
توجد رؤية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	ك	1	0	3	13	10
	%	3.7	0.0	11.1	48.1	37.1
تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة	ك	1	2	3	5	16
	%	3.7	7.4	11.1	18.5	59.3
دعوة خبراء من خارج المكتبة للمشاركة في ورشة العمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة بالمكتبة يسهم في تحقيق التميز	ك	6	15	5	0	1
	%	22.2	55.6	18.5	0.0	3.7
وجود سجل للمستفيدين وبياناتهم والخدمات التي يرغبون فيها	ك	2	2	3	16	4
	%	7.4	7.4	11.1	59.3	14.8
يتم تحديث المعلومات بموقع المكتبة الإلكتروني بصورة مستمرة	ك	2	8	13	4	0
	%	7.4	29.6	48.1	14.8	0.0

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة يُعد مصدراً وثروة معرفية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية حيث نجد أن 48.1% من منسوبي المكتبات

بجامعة الخرطوم لا يوافقون علي أنه يوجد قسم داخل المكتبة لتقديم الدراسات والأبحاث و14.8% منهم لا يوافقون بشدة علي ذلك، كذلك هنالك 48.1% من المستطلعين لا يوافقون علي أنه توجد رؤية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة و37.1% منهم لا يوافقون بشدة علي ذلك.

تكمن مشكلة العديد من المؤسسات في استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى أقسام أخرى داخل المؤسسة، هؤلاء المستخدمون لديهم من المعرفة في أعمالهم والعمليات الخاصة، وجميع البيانات التي تدعم عملهم، ويعرفون كيف تسير الأمور وما هو الذي يصلح أو لا يصلح للمكتبة, ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المستخدمون للآخرين في الداخل، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه المكتبة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية،. أيضا هنالك 59.3% لا يوافقون بشدة علي أنه تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة، أن الاهتمام بإدارة المعرفة ودراسة تحليل آليات توثيق المعرفة الضمنية من خلال تفاعل الأفراد، وفرق العمل، والجماعات في بيئة المؤسسة الداخلية، أو في بيئة الأعمال الخارجية يحقق التميز للمكتبة. فهنالك عدة نماذج لتحويل المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها، لكن هنالك 55.6% من أفراد العينة يوافقون دعوة خبراء من خارج المكتبة للمشاركة في ورشة العمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة بالمكتبة يسهم في تحقيق التميز، وأن رأس المال البشرى لأي مؤسسة مهم كان حجمها ونوعها يعتبر مورداً استراتيجياً لها مانحاً للميزة التنافسية، حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدرتها، ويبقى نموذج (Nonaka & Takunch) لعمليات توثيق المعرفة من أهم هذه النماذج وأكثرها تأثيراً على تطور أدب نقل المعرفة، بينما نجد 59.3% من المستطلعين لا يوافقون علي أنه يوجد سجل للمستفيدين وبياناتهم والخدمات التي يرغبون فيها، وتظهر أهمية وجود السجل في تنمية الصلة بين المكتبة والمستفيدين ويساعد المكتبة عبر استخدام نظم المنطق الضبابي في قراءة احتياجات المستفيدين في تنمية مجموعاتها، وأخيراً نجد أن

48.1% من المستطلعين محايدين علي أنه يتم تحديث المعلومات بموقع المكتبة الإلكتروني بصورة مستمرة، أن الموقع الإلكتروني للمكتبة الجامعية مشروع إذا ما سطرت له خطة عمل مضبوطة وجادة، ومتابعة كل مراحله وليس فقط مجرد تقليد لتجارب سبقت، سيتحول تدريجياً لوعاء معلومات يحوى موارد الفكر والمعرفة العلمية القابلة للاستثمار من قبل الكوادر الجامعية بدءاً من الطالب إلى الأستاذ والمستفيدين من خارج الجامعة. وعلى إدارة المكتبة أن تعي حقيقة بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على المؤسسات والأفراد أن يجددوا معرفتهم باستمرار، ويتطلب هذا فحصاً دقيقاً وجذرياً لمعادلة المعرفة القديمة: " المعرفة= القوة "، باستبدالها بمعادلة المعرفة الجديدة: " المعرفة = القدرة "، ولذلك يجب المشاركة فيها، لأنها تزداد وتنمو بالتحديث والاستخدام، والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات.

كذلك نجد آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة يُعد مصدراً وثروة معرفية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية بلغ (15.74) وهو مستوى "ضعيف" مقارنة مع المستوى الفرضي أو المقارن (18)، وقد كذلك بلغت درجة الرأي لي منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم 52.5% وهي درجة ضعيفة، مما يؤكد على أنه لم تطبق إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية وهو يؤكد نفي صحة هذه الفرضية.

المبحث الرابع
الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم

يعد رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بينه وبين باقي رؤوس الأموال فلابد من الاهتمام به، وذلك من خلال الاهتمام بالبشر من حيث التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية، وحين يتم الإعداد البشري على أكمل وجه فإنه يصبح من السهل تنمية ودعم قدرات باقي رؤوس الأموال، لذا يتوجب على المكتبات الطامحة إلى النمو والتقدم العمل على تنمية وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري. ونظراً لأن المكتبات تعمل حالياً في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة وبشدة المنافسة سواء داخلياً أو خارجياً مما يضعها أمام تحد دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، لذلك تزداد الحاجة لاستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تجعل المكتبة تتفوق على منافسيها، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلكت هذه المكتبات الكوادر البشرية المؤهلة مع توفير ثقافة تنظيمية تمتاز بالإبداع والابتكار، لذلك جاءت فكرة موضوع هذا المحور لمحاولة تفسير علاقة الارتباط بين الأصول الفكرية والميزة التنافسية للمكتبات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المكتبات ودوره في دعم المزايا التنافسية المستدامة لها. لقد كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن إمكانيات المكتبات تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل أوعية مصادر المعلومات والمباني أو التجهيزات الإلكترونية، وغيرها ولم تكن تولي أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن في عصر المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج المؤسسات.

ولقد أصبح رأس المال الفكري(Intellectual Capital) في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر الرقمنة هو رأس المال الحقيقي للمكتبات باعتباره الركن الذي يلعب

الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية(المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد الذي ينطبق على السلع المادية إلى قانون تزايد العوائد فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار.

لمناقشة الفرضية الثالثة وهى: ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم مع قلة برامج تأهيل العاملين بها أدى لعدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة.

لإثبات الفرضية أعلاه قام الباحث بتحليل اختبار الوسط الحسابي المرجح حيث قام بدمج كل المتغيرات الخاصة بمحور الفرضية والتي بلغ عددها (10) متغيرات .

جدول رقم (22): العلاقة بين ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية عدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
1	تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى جودة الخدمات المقدمة	4.56	3	0.75	%91.2	أوافق بشدة	1
2	التعامل مع المستفيدين يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل ملاحظاتهم دعماً للتغيير	4.04	3	0.70	%80.8	أوافق بشدة	2
3	تمتلك المكتبة نظام معلومات إلكتروني يقلل الوقت المستغرق في تقديم خدمات المعلومات	3.44	3	2.64	%68.8	أوافق	3
4	إدارة المعرفة ما هي إلا مصطلح مرادف لإدارة المعلومات	3.41	3	1.18	%68.2	أوافق	4

م	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الرأي	مستوى الرأي	الترتيب
5	تستند المكتبة مهمة تقديم خدمات المستفيدين للعاملين الذين يملكون الخبرات والمهارات والفاعلية	2.56	3	0.84	%51.2	لا أوافق	5
6	تستخدم المكتبة التكنولوجيا لترويج خدمات المكتبة	2.19	3	1.01	%43.8	لا أوافق	6
7	تقوم المكتبة بتقييم ردود أفعال المستفيدين بصورة دورية عبر المراجعة التسويقية لأداء عمال المعرفة بالمكتبة	2.04	3	0.80	%40.8	لا أوافق	7
8	اتخاذ القرارات علي مستوى المكتبة يتم بأسلوب التشارك بعيداً عن البيروقراطية	1.74	3	1.09	%34.8	لا أوافق بشدة	8
9	تمنح إدارة المكتبة العاملين الحوافز المادية والمعنوية عند تقديم الأداء الجاد والاستثنائي	1.70	3	0.66	%34.0	لا أوافق بشدة	9
10	تسعى إدارة المكتبة إلى ابتعاث العاملين للخارج للإطلاع علي الجديد في إدارة المعرفة	1.48	3	0.58	%29.6	لا أوافق بشدة	10
	الجملة	27.15	30	4.03	%54.3	لا أوافق	-

من الجدول أعلاه نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم مع قلة برامج تأهيل العاملين بها أدى

لعدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحـوثين إلى أقل عبارة حيث نجد أن مستويات الرأي حول عبارة تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى جودة الخدمات المقدمة والتعامل مع المستفيدين يكـون بانفتـاح وشـفافية مـع تقبـل ملاحظـاتهم دعماً للتغيير كان رأي المستطلعين حولهما "عالياً" لأن أسـاس نجـاح إدارة المعرفـة بالمكتبـات يكمن في توفر المعاملات أو العلاقـات السـليمة بـين المـوظفين وبـين المسـتفيدين، لأنّ إدارة المعرفة تدعو للعمل ضمن فريق عمل تتميـز علاقاتـه بالثقـة، والاحـترام، التعـاون، والخـلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص كما أنّ المعلومات يجب تدفقها بحرية في كافة أرجاء المكتبة ويشترك فيها كافة الموظفين وتمتاز بالدقـة والوضـوح، مـع تقبـل النقـد البناء الذي يخدم أهداف المكتبة، كما يجب الابتعاد عن مظاهر التأكيد على النفوذ والسلطة وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع ويلتزم بها الجميع لقوانين تبـادل المنفعـة ولا تحجب عن أي موظف، لأنّ ذلك من شأنه أن يدعم تبادل المعارف والتعـاون عـلى انجـاز المهام الموكلة، فجو العمل داخل فريق إدارة المعرفة واضـح وغيـر قـائم عـلى التهديـد ولكنّـه قائم على المشاركة وممارسة النقـد البنـاء وبحريـة تامـة ودون قيـود، أيضـا لابـدّ مـن إيجـاد علاقات وطيدة مع المستفيدين لأنّ المستفيد هو من يقيم خدمات المكتبة وبالتالي فالاسـتماع إلى رأيه وما يقدمه من انتقادات مهم، وربّما تكون لديه أفكار مهمة يمكن من خلالهـا تغييـر بعض الخدمات أو طريقة تقديم خدمة معينة.

بيـنما نجـد المكتبـة تمتلـك نظـام معلومـات إلكـتروني يقلـل الوقـت المسـتغرق في تقـديم خـدمات المعلومـات وإدارة المعرفـة مـا هـي إلا مصـطلح مـرادف لإدارة المعلومـات كان رأي المستطلعين حـولهما "وسـطاً" فكـما هـو معـروف بـأن إدارة المعلومـات تتركـز عـلى توفير الآليـات للامسـاك بالمصـادر المختلفـة وكيفيـة معالجتهـا توطئـة لاسـترجاعها، أمـا إدارة المعرفة تتمحور في توليد وتشخيص للموجود من المعرفة وعبر الابتكـار والإبـداع للوصـول إلى تحقيـق الميـزة. وقـد تناولـت رضـية آدم موضـوع تميـز إدارة المعرفـة عـلى إدارة المعلومـات

بالآتي[1]: القدرة على التجميع والتقريب بين الأشياء، القدرة على الخلق والإبداع والابتكار والقدرة على إعادة صياغة المعرفة

أما بقية المحاور تستند المكتبة مهمة تقديم خدمات المستفيدين للعاملين الذين يملكون الخبرات والمهارات والفاعلية، تستخدم المكتبة التكنولوجيا لترويج خدمات المكتبة، تقوم المكتبة بتقييم ردود أفعال المستفيدين بصورة دورية عبر المراجعة التسويقية لأداء عمال المعرفة بالمكتبة، اتخاذ القرارات علي مستوى المكتبة يتم بأسلوب التشارك بعيداً عن البيروقراطية، تمنح إدارة المكتبة العاملين الحوافز المادية والمعنوية عند تقديم الأداء الجاد والاستثنائي وتسعى إدارة المكتبة إلى ابعاث العاملين للخارج للإطلاع علي الجديد في إدارة المعرفة، كان رأي المبحوثين حولها كان "ضعيفاً ". يعتبر استهداف الأشخاص المناسبين داخل المؤسسات لنقل المعرفة، عاملاً مهما في نجاح عملية نقل المعرفة وتحقيق المنفعة الاقتصادية، وهذا يؤثر على اختيار وسائل وطرق نقل المعرفة، وعما إذا كانت عملية النقل ستكون فعالة في الوصول إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبصورة مناسبة. كما يجب الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المختلفة والمحتملة لمختلف الأشخاص المستهدفين، ولذلك، ينبغي تصميم أساليب نقل تتكيف على حسب نوعية المستفيد واحتياجاته وقدراته.

ويرى الباحث بان هنالك العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي مكتبة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، وذلك لأنه يقود إلى :

- إبهار وجذب المستفيدين وتعزيز ولائهم.
- زيادة القدرة الإبداعية.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من الخدمات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكانية تقديم الخدمة بأسعار تنافسية.

(1) رضية آدم محمد. الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة. مرجع سابق. ص1071

- كذلك عبر رقمنة خدمات المكتبات التي أصبحت الواجهة المضيئة للإطلال عبرها للمستفيدين لإرسال المعلومات والوصول الحر للمعرفة.

جدول رقم (23): اتجاهات الرأي للمبحوثين حول ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية وعدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إدارة المعرفة ما هي إلا مصطلح مرادف لإدارة المعلومات	ك	3	14	2	7	1
	%	11.1	51.9	7.4	25.9	3.7
التعامل مع المستفيدين يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل ملاحظاتهم دعماً للتغيير	ك	6	17	3	1	0
	%	22.2	63.0	11.1	3.7	0.0
تمنح إدارة المكتبة العاملين الحوافز المادية والمعنوية عند تقديم الأداء الجاد والاستثنائي	ك	0	0	3	13	11
	%	0.0	0.0	11.1	48.2	40.7
تسعى إدارة المكتبة إلى ابتعاث العاملين للخارج للإطلاع علي الجديد في إدارة المعرفة	ك	0	0	1	11	15
	%	0.0	0.0	3.7	40.7	55.6
اتخاذ القرارات علي مستوى المكتبة يتم بأسلوب التشارك بعيداً عن البيروقراطية	ك	2	0	1	10	14
	%	7.4	0.0	3.7	37.0	51.9
تقوم المكتبة بتقييم ردود أفعال المستفيدين بصورة دورية عبر المراجعة التسويقية لأداء عمال المعرفة بالمكتبة	ك	0	2	3	16	6
	%	0.0	7.4	11.1	59.3	22.2
تمتلك المكتبة نظام معلومات إلكتروني يقلل الوقت المستغرق في تقديم خدمات المعلومات	ك	1	11	14	1	0
	%	3.7	40.7	51.9	3.7	0.0

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوفق بشدة
تستند المكتبة مهمة تقديم خدمات المستفيدين للعاملين الذين يملكون الخبرات والمهارات والفاعلية	ك	1	3	6	17	0
	%	3.7	11.1	22.2	63.0	0.0
تستخدم المكتبة التكنولوجيا لترويج خدمات المكتبة	ك	0	3	7	9	8
	%	0.0	11.1	25.9	33.3	29.7
تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى جودة الخدمات المقدمة	ك	18	7	1	1	0
	%	66.7	25.9	3.7	3.7	0.0

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم مع قلة برامج تأهيل العاملين بها أدى لعدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة حيث نجد أن 51.9% من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم يوافقون علي أن إدارة المعرفة ما هي إلا مصطلح مرادف لإدارة المعلومات و11.1% منهم يوافقون بشدة علي ذلك ، كذلك هنالك 63.0% من المستطلعين يوافقون علي أنه التعامل مع المستفيدين يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل ملاحظاتهم دعماً للتغيير و22.2% منهم يوافقون بشدة علي ذلك ، لكن هنالك 48.2% لا يوافقون علي أنه تمنح إدارة المكتبة العاملين الحوافز المادية والمعنوية عند تقديم الأداء الجاد والاستثنائي، كذلك هنالك 55.6% من أفراد العينة لا يوافقون بشدة علي أن تسعى إدارة المكتبة إلى ابعاث العاملين للخارج للإطلاع علي الجديد في إدارة المعرفة، لان المشاركة في المعرفة عبارة عن عملية يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فانه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:

1- يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن وجودها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن

المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون علي المعرفة من أماكن وجودها ويتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

2- يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدام هذه المعرفة, كما يكتسب المستقبلون للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

3- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراغباً في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

مما سبق نستنتج أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المكتبات كما هو مهم جداً لدعم أداء المكتبات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة. بينما نجد 51.9% من المستطلعين لا يوافقون بشدة علي أن اتخاذ القرارات علي مستوى المكتبة يتم بأسلوب التشارك بعيداً عن البيروقراطية، بالرغم من أن المشاركة في المعرفة يتم عن طريقه تبادل المعرفة بين الأشخاص، والأصدقاء، والأعضاء في فرق العمل داخل المكتبة، أو بين كل العاملين في المؤسسة، أو بين أفراد المجتمع. ويمكن تفسير المشاركة في المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المؤسسة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات في المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها ويتفهمون هذه المعرفة للعمل بها، و59.3% منهم لا يوافقون على قيام المكتبة بتقييم ردود أفعال المستفيدين بصورة دورية عبر المراجعة التسويقية لأداء عمال المعرفة بالمكتبة، لكن هنالك 40.7% من المستطلعين يوافقون بأن المكتبة تمتلك نظام معلومات إلكتروني يقلل الوقت المستغرق في تقديم خدمات المعلومات، بينما 63.0% منهم لا يوافقون على أن المكتبة تستند مهمة تقديم خدمات المستفيدين للعاملين الذين يملكون الخبرات والمهارات والفاعلية، وأخيراً نجد أن 66.7% من المستطلعين يوافقون بشدة علي أن تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى جودة الخدمات المقدمة.

نجد آراء المبحوثين حول ضعف الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم مع قلة برامج تأهيل العاملين بها أدى لعدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة بلغ (27.15) وهو مستوى "ضعيف" مقارنة مع المستوى الفرضي أو المقارن (30) ،

كذلك بلغت درجة الرأي لمنسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم 54.3% وهي كذلك درجة ضعيفة مما يؤكد على أنه فعلاً هنالك ضعف في الاهتمام بتنمية الأصول الفكرية بمكتبات جامعة الخرطوم مع قلة برامج تأهيل العاملين بها أدى لعدم تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة وهو يؤكد صحة هذه الفرضية.

الخاتمـــة

إن المدخل التقليدي للإدارة بمراحله المختلفة أصبح غير قـادر بسـماته وخصائصـه عـلى الوقوف أمام تلك التحديات التكنولوجية والمعلوماتية والتكتلات المكتبيـة وغيرهـا، مـن هـذا المنطلق تكون الاستفادة من إدارة المعرفة من منطلق الإيمان بأن المعرفة البشرية ومـا يـرتبط بها من سلوكيات وممارسات تمثل مفتاح نجاح المكتبة. فإدارة المعرفة قبل أن تكون عمليـات فهي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعـلى مسـتوى المكتبـة ككـل، والتفكـير في تحقيق إدارة المعرفة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري مكسـباً لـلإدارة وللمكتبة الجامعية وللمجتمع، ولكـن التفكـير والرغبـة والطمـوح لا يعنـي شـيئاً البتـة إذا لم يصاحبه استعداد، ولاء وتضحية لدى عمال المعرفة بالمكتبة.

إدارة المعرفـة حقـل يشـمل عـدّة مجـالات، وكـان تطـوره في المـنظمات الاقتصـادية، أمـا في مؤسسـات التعلـيم العـالي والمكتبـات الجامعيـة فـما زال تطبيـق هـذا الأسـلوب والفكر الإداري غير منتشر في بلادنا، ما جعلنا نخوض في هذا البحث محـاولين تأسـيس اللبنـة الأولى لتطبيـق إدارة معرفـة في المكتبـات الجامعيـة، لتحقيـق أهـدافها التنظيميـة، وتسـجيل اسمها ضمن قائمة مؤسسـات المعلومـات الناجحـة، ومهـما يكـن فـإن معرفـة بيـت الـداء أو

المشكلة والإحساس بها كما يقال هو بداية التوجه نحو الحل ومن ثم جاءت دراستنا هـذه في محاولة لـتقصي مـدى اسـتعداد مكتبـات جامعـة الخرطـوم لتبنـي إدارة المعرفـة والاهـتمام بالأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية لمكتباتها، هذه الدراسة خلصت إلى مجموعـة من النتائج، وتم ذلك بعـد دراسـة لتقيـيم دور إدارة المعرفـة في تحقيـق المنفعـة الاقتصـادية بالمكتبات، المحدد لمؤشرات التقييم والذي مكننا من التعـرف عـلى الوضـع الحـالي للمكتبـات ومدى توفر مرتكزات إدارة المعرفة فيها.

المقترحــات

نموذج مقترح لتحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة والأصول الفكرية للمكتبات الجامعية

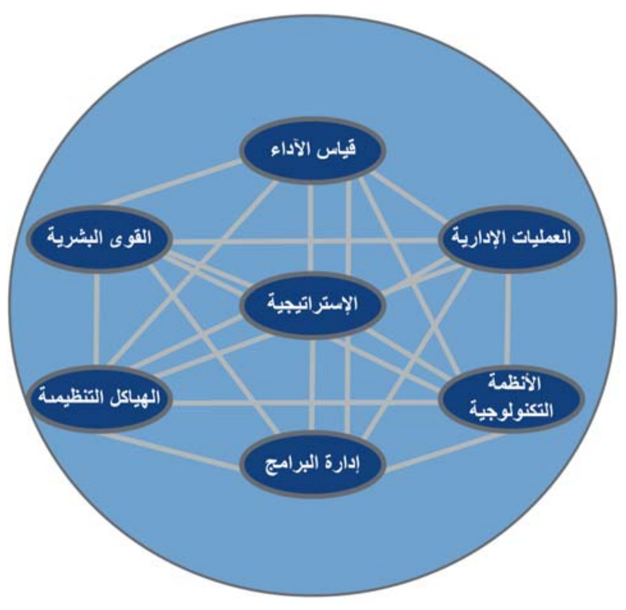
لعل الحديث عن مفهوم محدد لدور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعـة الاقتصادية للمكتبات، أمر يفتقر للسهولة بمثل ما يفتقر إلى الاتفاق بين أصحاب الفكـر عـلى تحديد نظرية محددة لها، نظراً لأن المعرفة عملية جدلية معقـدة تحـدث بأشـكال مختلفـة، ولها مراحلها ودرجاتها في التطـور وتتضـمن مسـاهمة قـوى الإنسـان وقدراتـه المختلفـة عـبر التجربة والممارسة المرتبطة بطبيعة وشكل النمط الاجتماعي والاقتصادي القائم على المعرفـة، وبالتالي نحن أمام مفهوم متعدد المضامين، والدلالات المرتبطة بتطـور حركـة الواقـع والمسـار التاريخي للمكتبات.

ومن أجل الفهم الدقيق لمضامين هذا المفهوم كانت المحاولة في هذا المحور (المقترحات) للإحاطة بمفهوم دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصـادية للمكتبـات من منظور عام، ومن أهم مرتكزات نموذج هذا المقترح:

الخطوة الأولي:إطار تطوير أنظمة نقل المعرفة

إن النهج الأمثل لإطار بـرامج تخطـيط وتطـوير وتنفيـذ الأنظمـة التكنولوجيـة لنقـل المعرفـة بالمكتبات، هو ضرورة تحقيق التكامل بين العنـاصر الضروريـة لنجـاح هـذه الـبرامج وتشـمل هذه العناصر:

- استراتيجية المؤسسة.
- طرق قياس الأداء.
- القوى البشرية.
- العمليات الإدارية.
- الهياكل التنظيمية
- الأنظمة التكنولوجية.
- إدارة البرامج.



الخطوة الثانية: إعداد خطة تسويقية في المكتبات الجامعية، ووضع بعض التوصيات بما قد يفيد في تطوير المكتبات الجامعية، وتحسين أدائها من حيث نوعيـة الخدمـة وجودتهـا في تلبية حاجات المستفيدين المتغيرة والمتنوعة مستقبلاً، بما يضمن معه تحقيق أهداف المكتبـة، التي هي امتداد لأهداف الجامعة، والمتمثلة أساساً في الأهداف التربوية التعليمية، الاجتماعية والثقافية لرقي وتقدم المجتمع ككـل، إن الخطـة التسـويقية المقترحـة: ترتكـز عـلى خمسـة عناصر أساسية وهي :

- تحديد رسالة المكتبة.
- تحديد الخدمات التي يمكن تقديمها.
- اختيار وسائل الاتصال المناسبة للتعامل مع المستفيدين بنوعيهما.

- دراسة احتياجات المستفيدين وفقا للخـدمات المقدمـة، بـالاعتماد عـلى أنظمـة التغذيـة الراجعة لمعرفة صدى الخدمة أو ما يعرف بتقويم البرامج التسويقية.
- دراسات ما بعد الخدمة.

الخطوة الثالثة: اعتماد موجهات الجودة الشاملة في المكتبـات وضـبط جـودة خـدمات المعلومات في العصر الإلكتروني لأنها الموجهة لتحقيق المنفعة الاقتصـادية ولمواكبـة التطـورات وذلك عبر محاورها الآتية[1]:

- التحول الامتدادي من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة .
- الجنوح إلى التجويد، فنحن علي أعتـاب هـذا أو الطوفـان لابـد مـن اعـتماد لغـة الـعصر الرابحة ألا وهي الجودة الشاملة بدلاً من الجودة النوعية.
- لا بد من اعتماد المعيارية العالمية لعصر الانفتاح والعولمة، فالاتجـاه ألا وهـو نحـو The Global Information Society إذن الواقع ينادي بالضبط الببليوجرافي المحكم، وتجيء هنا أهمية القياس والمعايير الموحدة .
- وأخيراً ليس أخـراً لا بـد أن يـنعكس كـل ذلـك في أسـاليب جديـدة مبتكـرة لمواكبـة المـد المعرفي.

---

(1) رضية آدم محمد. الجودة الشاملة في المكتبات وضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الالكتروني قياس أداء المجموعات والإجراءات الفنية والخدمات الموجهة للجمهور. مرجع سابق.

قائمة

المراجع والمصادر

قائمـة المراجع والمصادر

القرآن الكريم

أولاً: الكتب باللغة العربية:

أحمـد بـدر. المكتبـات الجامعيـة: تنظيمهـا وإدارتهـا وخـدماتها ودورهـا في تطـوير التعلـيم الجامعي والبحث العلمي. ط4 (القاهرة: دار غريب، 2001).

أحمد بدر، محمد فتحـي عبـدالهادي. المكتبـات الجامعيـة: دراسـات في المكتبـات الأكاديميـة الشاملة.(القاهرة: مكتبة غريب،1987).

أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لـرأس المـال الفكـري. (القـاهرة : المؤلف، 2004).

أحمد قوارية. فن القيادة: المرتكز على المنظور النفسي والاجتماعي والثقـافي (الجزائـر: ديـوان المطبوعات الحكومية، 2007).

أحمد ماهر.السلوك التنظيمي مدخل بناء القدرات(الإسكندرية:الدار الجامعية، 2011) .

بشير عباس العلاق. التسويق عبر الإنترنت (الأردن: دار الوراق، 2002) .

بيتر ف. دراكر. اساسيات بيتر دراكر.(بيروت: مكتبة لبنان، 2001م).

توماس. أ. ستيورت. ثورة المعرفة: رأس المال الفكـري، ترجمـة عـلاء أحمـد إصـلاح (القـاهرة: الدار الدولية للاستشارات الثقافية، 2004).

حسن أحمد عيسى. سيكولوجيّة الإبداع بين النظريّة والتطبيق. (بيروت: دار الفكر، 2009).

حسن خلف فليح. اقتصاد المعرفة، (عمان : عالم الكتب،(2007 .

خضير حمود.منظمة المعرفة. (عمان: دار صفا للنشر والتوزيع،2010) .

خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. (عمان: دار المسيرة، 2007).

راوية حسـن. مـدخل اسـتراتيجي لتخطـيط المـوارد البشريـة. (الإسـكندرية: الـدار الجامعيـة، 2002).

ربحي مصطفى عليان. إدارة المعرفة(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008).

ــــــــــــــــ.مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.(عمان: دار الصفا، 2005).

ربحي مصطفي عليان، إيمان فاضل السمرائي. تسويق المعلومات. (عمان: دار الصـفاء، 2004) .

ريتشارد نورمان. إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح (الرياض: مكتبة العبيكان،2000).

زكي حسن الوردي، المالكي مجيل لارم.المعلومات والمجتمع.(عمان: دار الورا، 2002).

سعد غالب ياسين. نظم المعلومات الإدارة (عمان: اليازورى،2009) .

سلسلة المتميزون.إدارة المعرفة.(لبنان: الشركة المصرية العالمية للنشر،2005).

شعبان خليفة. قـاموس البنهـاوى الموسـوعي لمصـطلحات المكتبـات والمعلومـات. (القـاهرة: العربي، 1991).

صادق محمود بازرعة. إدارة التسويق .(القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، (2001.

صلاح الدين الكبيسي. إدارة المعرفة.(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل. صناعة القائد (الرياض: مكتبة جرير،(2003 .

عادل حرحوش واحمـد وصـالح. رأس المـال الفكـري طـرق قياسـه وأسـاليب المحافظـة عليـه (القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).

عامر قنديلجي وعلاء الدين الجنابي. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومـات. (عـمان: دار المسيرة، 2005).

عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المـدخل إلى إدارة المعرفـة، الطبعـة 2(عـمان : دار المسـيرة للنشر والتوزيع، 2009).

علي السلمي. الإدارة بالمعرفة. (القاهرة:دار قباء للطباعة والنشر،2002).

ــــــــــــإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية(القاهرة:دار غريب للنشر،2001).

علي موسى، عبدالـلـه فرغلي. تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليـدي والإلكـتروني (القاهرة: ايتراك، 2007) .

عمر أحمـد هشري. الإدارة الحديثـة للمكتبـات ومراكـز المعلومـات.(عـمان: مؤسسـة الـرؤى العصرية، 2001).

الفيروزابادى. القاموس المحيط، تقـديم المرعشـلي محمـد عبـد الـرحمن. (بـيروت: دار إحيـاء التراث العربي، 1977).مادة عرف.

مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية.ط2.(الرياض:مكتبة العبيكان. 2004).

مجدى المسيرى.التقاء المعرفة والابتكار ونقل التكنولوجيا في الجامعات الحديثة. (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية،2013م)

محمد الصيرفي. هندرة الموارد البشرية.(الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية ، 2009).

ــــــــــــالتسويق الإلكتروني .(القاهرة : دار الفكر الجامعي،2008).

محمد الطاهر ابن عاشور. تفسير التحرير والتنوير (تونس: الدار التونسية، 1984).

محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم.(الإسكندرية: الدار الجامعية،2005).

محمد عواد الزيادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.(عمان:دار الصـفاء للـنشر والتوزيـع، 2008).

محمد فريد الصحن. قراءات في إدارة التسويق (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002).

محمود حسين أبو صالح. التخطيط الاستراتيجي القومي،ط5.(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة،2011).

مصطفي محمود أبو بكر. الموارد البشريـة: مـدخل لتحقيـق الميـزة التنافسـية. (الإسـكندرية: الدار الجامعية، 2004).

معالي فهمي حيدر.نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (القاهرة:الدار الجامعيـة للنشر، 2002).

المعجم الوسيط.إخراج مصطفي إبراهيم،الزيات أحمـد حسـن.(اسـطنبول:المكتبـة الإسـلامية، د.ت) ج1،مادة عرف.

نبيل محمد مرسي. الإدارة الإسـتراتيجية تكـوين وتنفيـذ اسـتراتيجيات التنـافس (الإسـكندرية: الدار الجامعية، 2003).

نبيل مرسي خليـل.الميـزة التنافسـية في مجـال الأعـمال) الإسـكندرية:الـدار الجامعيـة للـنشر، 1996).

نواف كنعان.حق المؤلف النموذج المعاصر في حق المؤلف وسبل حمايته. (مصر: د.ن، 1987).

هارولد، إيليوت رستي. إكس إم إلXML Bible ترجمة خالد العامري. (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2000).

هيثم علي حجازى. إدارة المعرفة : مدخل نظري (عمان: الأهلية، 2005).

يحي بن زكريا النووى. شرح النووى على مسلم. الجزء الثالث.(القاهرة: دار الخير، 1996).

يحي سليم ملحم. التمكين مفهوم إداري معاصر.(القاهرة: المنظمة العربية للتنميـة الإداريـة، 2009).

يوسف أحمد أبوفار.التسويق الإلكتروني:عناصر المزيج التسـويقي عـبر الإنترنـت (عـمان : دار وائل، 2004).

يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون. إدارة العلاقـة مـع الزبـون. (عـمان: دار الـوراق للـنشر والتوزيع،2009).

ثانياً:الكتب باللغة الانجليزية:

Baker, Michael, J. Marketing Strategy and Management, 3eded, Macmillan business, London, 2000

Berry, L: (1983), Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association

Butler, T. Anti-Foundational Knowledge Management,In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference,2006

Coakes, Elayne. Knowledge Management: Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing,2003

Daniels, John D. and Radebaugh, Lee H. International Business: Environments and Operations, New Jersy , Prentice Hall2001

Elias Edward/ Elias collegiate dicitionary: English Arabic. (Cairo: Elias modern publishing house.1995

J.m.Peretti, dictionaries resources humanness ,3ed, libraries unibert, 2003

Laudon, Kenneth & Laudon, Jane: Management Information System, Prentice Hall International ,United State of America 2007

Marquardt, Michael, J.s Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate, USA, Davis-Black publishing company,2002.

Oxford: Advanced learner's dictionary. 5th ed. London:Oxford,1995

Schuster,J., Carpenter, J and Kane, P.(1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

Wiig, Karl M.Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People and Organizations Create , Represent and Use Knowledge , U.S.A., Schema Press1993

Wiig. Karr. People-focused knowledge management :how effective decision making leads to corporate success Amsterdam. Boston,2004.

ثالثاً: الدوريات باللغة العربية:

أحمد أنور بدر. هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال: دراسة في مداخل ومكونـات ومنظـورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مكتبة فهد الوطنية، مج 16 ، ع 2، 2010

احمد على. مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق.المجلد28 العدد الأول، 2012م

جويبر الثبيتي، ماطر نجـم. إدارة رأس المـال المعـرفي في الجامعـات: نمـوذج نظـرى تحـليلي، مجلـة التربيـة والتنمية،العدد 26،السنة العاشرة، نوفمبر،2002.

سهيلة محمد عباس.علاقـة رأس المـال الفكـري وإدارة الجـودة الشـاملة: دراسـة تحليليـة ونمـوذج مقـترح الإداري .السنة (26)،العدد (97). (2004م) .

عماد عبد الوهاب الصباغ. إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي.- المجلة العربيـة للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، 2002

غسان عيسى،إبراهيم العمري، دور الروافـد الفكريـة والجـذور الإداريـة لإدارة المعرفـة في بنـاء تكنولوجيـا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009

كمال منصوري ، سماح صولح. تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى : مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد7 ، جوان 2010 .

محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني. أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد:2، العدد:2، 2010.

نعيمة حسن رزوقي. رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفـة .- مجلـة مكتبـة الملـك فهد الوطنية .مج9 ،ع2 (سبتمبر2003)

ياغي محمد عبد الفتاح. تطوير المنظمات لمدخل لزيادة فعالية المنظمات.المجلة العربيـة للتـدريب العـدد الثامن. يناير1991

يوسف بومدين .إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، جامعة بومرداس. ع2007. 5

Nonaka I. A Dynamic .Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 1994,5 (1),1437-

Tua Haldin-Herrgard, Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations, Journal of Intellectual Capital, vol.1. N4,2000 ,p358359-

Yuan-Feng WEN ,An effectives measurement model for knowledge management, knowledge - ssbased system, no22 ,2009 ,p363

رابعاً:المقالات وأوراق العمل:

أبــو أنــس الأنصــاري. بحــث حــول تنميــة الكفــاءات. تــاريخ الاطــلاع: 2014/5/12م http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html.

انتصار عباس إبراهيم. التحديات والتجارب والتقنيات في مجتمع المعرفة السوداني.-(ورقة بحثية). الجمعية السـوـودانية للمكتبــات والمعلومــات. تــاريخ الإتاحــة: 2015/7/5. متاحــة بــالموقع التــالي: http://www.sali-sd.org.

بله أحمد بلال. تسويق خدمات المعلومات في المكتبات: تجربة جامعة السودان المفتوحـة، تـاريخ الاطـلاع: 2015/7/25 متاح على الموقع:

digital.jilwan.com/digital2012/download2012.php00

تاج العروس من جواهر القاموس. موقع الوراق (على الخط) متاح على http://www.alarraq.com بتاريخ (2014/11/24)

تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية، 2003م

ثامر ياسر البكري، احمد هاشم سليمان. إدارة المعرفـة التسـويقية وانعكاسـاتها عـلى العلاقـة مـع الزبـون لتحقيق الميزة التنافسية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية نيسان، 2006

حسناء محجوب محمود.الاتجاهات الحديثة في شبكات المكتبات الجامعيـة كمراكـز للمعلومـات: مراجعـة علمية. وقائع المؤتمر الثامن للاتحاد العربي للمعلومات حول تكنولوجيا المعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة 14- نوفمبر 1998

رضية آدم محمد وحسام القدال. فلسفة التغيير والتثوير في علـوم المعلومـات والمكتبـات: نمـوذج معيـاري. المؤتمر الثالث والعشرون (إعلم(المدينة المنورة، 2013

ـــــــــــــــــ الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات- ضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الالكتروني: قياس أداء المجموعات والإجراءات الفنية والخدمات الموجهة للجمهـور. المـؤتمر الثالث عشر لاتحاد المكتبات العربي إدارة المعرفة في البيئة الالكترونية. بيروت، 2002.

رضية آدم محمد وحسام القدال.البنيات الأساسية والوضع الأمثل للمعلومات. ورقة عمل لمؤتمر تنمية القطاع الصناعية.الخرطوم، 1998.

______ . حسام الدين عوض الله. إبستومولوجية القياس والمعايير: قراءة بين السطور لقوانين رانجاناثان الخمس. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) تونس: 283-2014/10/0م

سمير محمد عبدالوهاب. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة: الندوة الدولية لمدن المعرفة. المدينة المنورة 1426هـ. تاريخ الاطلاع: 2013/5/11. متاح htt://publicaation.ksu.edu.sa/conferences/knowledge

عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2009

عبدالرحمن الرقعي. منظومة الرقعي مقدمة ابن رشد متاح. تاريخ الاطلاع: 2014/4/25 متاح على الرابط ksu.edu.sa.

عبدالرحمن بن احمد هيجان، رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة، بتاريخ2014/4/25. متاح على الرابط www.ksv.edu.sa

عبدالسلام بن عبدالعزيز .الويب الدلالي ثورة المعلومات الحقيقي. جريدة الرياض. تاريخ: 25 /2016/1 متاح على

http://www.alriyadh.com/2008/11/06/article385921.html

عبدالغني إدريس. ماذا تعرف عن الويب الدلائي. تاريخ الاطلاع: 2014/7/25م

http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4140114/dspacestudy_final.pdf

عصورة الشام. المدونات الالكترونية في المكتبات. تاريخ الاطلاع :2013/07/11 متاح علي رابط http://www.b;ogwithoutalibrary.net/?page_id=94

فاتن سعيد بامفلح. محركات البحث الدلالي في ظل تطبيقات الويب الدلالي. تاريخ الاطلاع: 2015/6/25 متاح على

libraries.kau.edu.sa/Files/.../Researches/63453_34498

محمد فتحي عبدالهادي الاتجاهات الحديثة في التحليل الموضوعي للمعلومات وموقـف قطـاع المعلومـات العربي منها. في أعمال المؤتمر العشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات أعلم نحو: جيـل جديـد من نظم المعلومات والمتخصصين: رؤيـة مسـتقبلية 10 ديسـمبر2009 م مـج 1، إشراف حسـن عـواد السريحي؛ تحرير فاتن سعيد بامفلح.

محمد مبارك اللـهيبي. نظم تشغيل وإدارة المكتبات الرقمية مفتوحة المصـدر:نظـام دي سـبيس Dspace لإدارة المجموعات الرقمية.- عمان: مؤتمر جمعية المكتبات المتخصصة، فـرع الخلـيج- المـؤتمر الثـاني. تاريخ الإطلاع: 2014/11/10. متاح على الموقع التالي:

http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4140114/dspace_study_final.pdf

مصنوعة أحمد. تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الملتقـى الـدولي السابع. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 24- ديسمبر2012.

مقدمة دورات تعلم فن الإدارة والقيادة.مهارات القيـادة والإدارة. بتـاريخ:2014/4/25. متـاح عـلى الخـط http://www.leaderships.org/lessons/l13-.htm

منتديات التسير. بتاريخ:2015/7/23 متاح الخط

http://www.alyaseer.net.vbshonithreed

تم بحمد اللـه



تكمن أهمية موضوع الكتاب في تسليطه الضوء على الجانب النظري لدور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، مع تقديم مقترح لتحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات. وتضمن الكتاب المحاور الأساسية التالية: الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات، التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.
كما تضمن الإطار النظري لرأس المال الفكري وعمال المعرفة بالمكتبات عبر محاور مفهوم وخصائص رأس المال الفكري وعمال المعرفة والأصول الفكرية بالمكتبات. فحوى الفصل الثالث الإطار النظري للمكتبات الجامعية ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية وذل بربط التسويق الداخلي وجودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية، وإدارة المعرفة التسويقية للمستفيد والميزة التنافسية. في حين تناول الفصل الرابع اختيار مخطط الدراسة وفرضياتها بتحليل نتائج الاستبانة المصممة لذلك، بجانب تضمن أهم الاستنتاجات، تم التوصل إليها في ضوء الدراسة الميدانية، وأهم التوصيات.


ISBN 978-977-722-105-4

8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg

Arab group